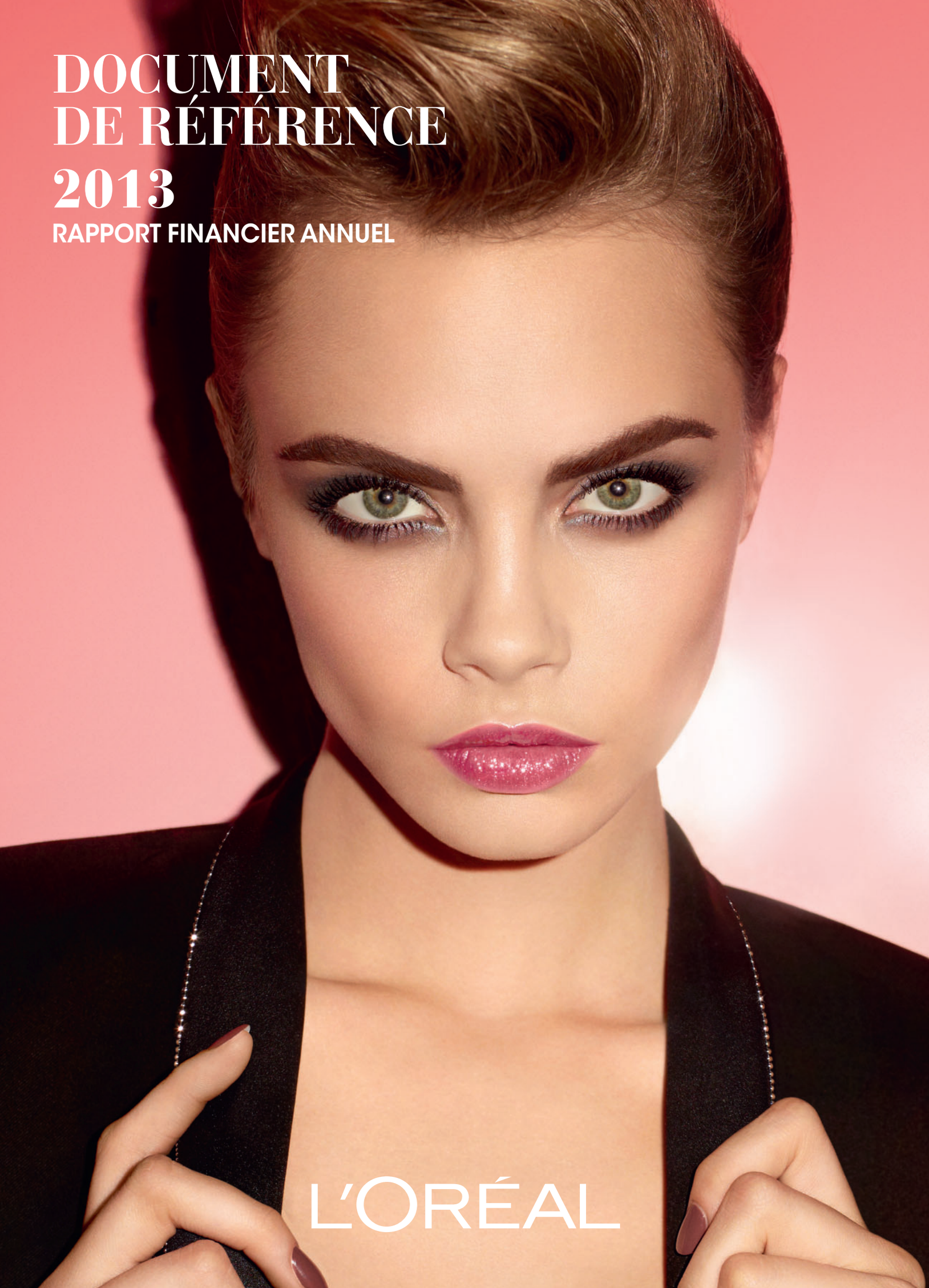
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



L'ORÉAL

Sommaire

Page

1 PRÉSENTATION DU GROUPE / 5

1.1. Mission 6
1.2. Historique 7
1.3. Activités et orientations stratégiques 7
1.4. International et marché cosmétique 10
1.5. Recherche & innovation : objectif excellence 14
1.6. Opérations 16
1.7. Politique d'investissements 20
1.8. Facteurs de risques 20

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE* / 29

2.1. Rappel des principes 30
2.2. La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration 31
2.3. Rémunérations des mandataires sociaux 62
2.4. État récapitulatif des opérations réalisées en 2013 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux 75
2.5. Les procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques (Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le Contrôle Interne) 75
2.6. Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration 83
2.7. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 84

3 CHIFFRES CLÉS ET COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2013 / 87

3.1. Rapport d'Activité de l'année 2013* 88
3.2. Chiffres clés 94
3.3. Faits marquants, événements récents et perspectives 102

4 COMPTES CONSOLIDÉS 2013* / 105

4.1. Comptes de résultat consolidés comparés 106
4.2. État du résultat global consolidé 107
4.3. Bilans consolidés comparés 108
4.4. Tableaux de variations des capitaux propres consolidés 109
4.5. Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés 110
4.6. Notes annexes aux comptes consolidés 111
4.7. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2013 159
4.8. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 163

5 COMPTES SOCIAUX* / 165

5.1. Comptes de résultat comparés 166
5.2. Bilans comparés 167
5.3. Variation des capitaux propres 168
5.4. Tableau des flux de trésorerie 169
5.5. Notes Annexes 170
5.6. Liste des filiales et participations au 31 décembre 2013 186
5.7. Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A. 189
5.8. Résultats financiers sur 5 ans 190
5.9. Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils) 191
5.10. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 192

6 RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE* / 195

6.1. Fait marquant de la période 2013 197
6.2. Informations sociales 198
6.3. Informations environnementales 212
6.4. Informations sociétales 221
6.5. Grille de concordance des référentiels de reporting en matière sociale, environnementale & sociétale 230
6 .6. Rapport des Commissaires aux Comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées, figurant dans le Rapport de Gestion 232

7 INFORMATIONS BOURSIÈRES / CAPITAL SOCIAL / 235

7.1. Renseignements sur la Société 236
7.2. Informations concernant le capital social* 238
7.3. Actionnariat* 240
7.4. Plans d'Animation à Long Terme* 245
7.5. L'Action L'Oréal / Le marché du titre 252
7.6. Politique d'information 257

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE / 261

8.1. Projet de Résolutions et Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2014 (arrêtés à la date du 10 février 2014) 263
8.2. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur la réduction de capital par annulation d'actions achetées 276

9 ANNEXES / 277

9.1. Responsables du contrôle des comptes 278
9.2. Informations financières historiques incluses par référence 278
9.3. Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 279
9.4. Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 279
9.5. Table de concordance du Document de Référence 280
9.6. Table de concordance du Rapport Financier Annuel 282
9.7. Table de concordance avec les Tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux 282
9.8. Table de concordance du Rapport de Gestion 283

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

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

L'ORÉAL

DOCUMENT DE *RÉFÉRENCE* 2013

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 mars 2014 conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

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

PEFC
PEFC/10-31-1316

Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

LABEL TRANSPARENCE
labeltransparence.com

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

INTERVIEW

/ UNE ÉTAPE ENTHOUSIASMANTE VERS LE NOUVEAU L'ORÉAL

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Jean-Paul AGON
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ORÉAL

Quel bilan tirez-vous de l'année 2013 ?

2013 a été une nouvelle belle année pour L'Oréal. Le Groupe a surperformé le marché dans toutes les divisions et toutes les zones géographiques et réalisé une progression significative de ses résultats et de sa profitabilité. 2013 a aussi été une nouvelle année de progrès pour adapter l'entreprise à un monde qui change, la rendre plus efficace, plus performante, plus moderne et lui permettre de poursuivre la construction d'une croissance dynamique, durable et rentable.

Comment expliquez-vous cette performance ?

C'est avant tout grâce à nos produits et à nos lancements. C'est essentiel dans notre métier : la cosmétique est un marché d'offre où le leadership se construit avant tout sur l'attractivité et la supériorité des produits. C'est ce pari de l'innovation qui est au cœur de L'Oréal et nous permet d'avoir une longueur d'avance. Pour le relever, nous avons à nouveau fait progresser nos budgets en Recherche et Innovation, et ce plus vite que notre chiffre d'affaires. Nous investissons dans tous les domaines : en Recherche Avancée comme en formulation ; en France comme dans nos cinq pôles régionaux ancrés dans les grands marchés cosmétiques de la planète.

Grâce à la vitalité de nos marques aussi. Elles jouent un rôle-clé dans ces succès. Elles se réinventent sans cesse pour être toujours en parfaite connexion avec leurs consommateurs qui évoluent constamment. Notre portefeuille de marques est plus que jamais le plus varié, le plus riche et le plus puissant de l'industrie. C'est cette richesse qui nous permet de répondre au mieux à toutes les attentes de beauté du monde entier.

En se mondialisant, nos marques ont renforcé leurs positions dans toutes les zones géographiques. La croissance du groupe présente d'ailleurs un bon équilibre : l'Europe de l'Ouest demeure très solide, l'Amérique du Nord réalise une nouvelle année de croissance et de gains de parts de marché dans un contexte moins tonique, et les Nouveaux Marchés hors Japon affichent une croissance à deux chiffres.

> “ NOUS AVONS RENFORCÉ NOS POSITIONS DANS TOUTES LES DIVISIONS ET TOUTES LES ZONES GÉOGRAPHIQUES. ”

Et en termes de résultats ?

2013 a également été une belle année en termes de progression des résultats et de la rentabilité qui a atteint un niveau record. Ces résultats confirment une nouvelle fois la force du modèle économique de L'Oréal, créateur de valeur et générateur de *cash-flow*. Ils illustrent la capacité du Groupe à continuer à délivrer une croissance pérenne et rentable. Leur solidité ainsi que les perspectives très favorables de l'entreprise ont conduit le Conseil d'Administration de L'Oréal à proposer à la prochaine Assemblée Générale une nouvelle augmentation sensible du dividende de + 8,7 % à 2,50 euros.

La gouvernance est-elle un des facteurs de réussite de L'Oréal ?

Sans aucun doute. La qualité de la gouvernance s'appuie sur des administrateurs très engagés et dotés d'expertises complémentaires. Ils s'assurent que toutes les décisions prises concourent à la mise en œuvre de la stratégie dont ils valident les orientations. Le Conseil s'appuie sur la qualité de l'apport de ses comités spécialisés, aux missions élargies depuis leur création. En 2014, le Conseil proposera à l'Assemblée Générale la candidature en qualité de nouvel administrateur de Madame Belén Garijo, de nationalité espagnole, Présidente-Directrice Générale de Merck Serono, filiale du groupe pharmaceutique allemand Merck. Sur un total de quatorze administrateurs, cinq femmes siègeraient ainsi au sein du Conseil, avec par ailleurs une large proportion d'administrateurs indépendants. En matière de gouvernance, L'Oréal tient aussi à avoir un comportement exemplaire.

> “L’UNIVERSALISATION, QUI EST LA STRATÉGIE QUE NOUS AVONS CHOISIE, SIGNIFIE LA GLOBALISATION, DANS LE RESPECT DES DIFFÉRENCES.”

Vous avez procédé à plusieurs acquisitions. Pouvez-vous nous en expliquer la logique ?

Il y a d’une part des acquisitions qui vont compléter notre portefeuille de marques à vocation mondiale, comme la marque de maquillage américaine Urban Decay par exemple qui est une formidable addition à nos marques de luxe. Ou Decléor et Carita, qui vont nous permettre d’inaugurer une activité nouvelle, celle du soin de la peau professionnel, ce qui élargira le potentiel de croissance des Produits Professionnels. D’autre part, des acquisitions à vocation locale ou régionale, qui vont renforcer notre couverture géographique : en Colombie, avec la marque de maquillage Vogue, au Kenya avec Interbeauty ou bien encore au Brésil avec Emporio Body Store. Ces sociétés nous permettent d’accélérer spectaculairement notre pénétration dans ces marchés. Toutes ces acquisitions vont contribuer à nourrir notre croissance organique future.

Où en êtes-vous de la “révolution digitale” ?

Nous avons continué à transformer nos modèles marketing pour profiter des opportunités extraordinaires que nous offre le digital. Notre vision des médias numériques et analogiques est désormais totalement intégrée. Toutes nos marques dans toutes les régions ont fait le virage du numérique. Elles ont réalisé un intense travail pour offrir à leurs consommateurs le meilleur contenu d’information, mais aussi de qualité de service sur Internet qui est également un circuit de distribution additionnel pour nos marques.

Vous avez poursuivi la transformation du Groupe. Est-ce un nouveau L’Oréal qui est en train d’émerger ?

Oui. Car depuis plusieurs années, nous adaptons le Groupe dans tous les domaines pour qu’il soit parfaitement en phase avec les transformations majeures du monde – économiques, digitales et sociétales – et prêt à saisir toutes les opportunités du XXIe siècle. Savoir s’adapter, c’est l’une des grandes forces du Groupe. Un Nouveau L’Oréal est en train de voir le jour, armé pour continuer à accomplir sa mission, la beauté pour tous, dans le cadre de sa stratégie d’universalisation, et à poursuivre son objectif d’un milliard de consommateurs supplémentaires. En 2013, nous avons apporté plusieurs nouvelles pierres à la construction de ce Nouveau L’Oréal : nous avons fait évoluer notre organisation, continué à repenser nos modèles marketing et pris de nouveaux engagements ambitieux en matière de responsabilité d’entreprise.

Pourquoi avoir choisi de faire évoluer l’organisation du Groupe ?

Pour la rendre plus agile, plus efficace, mieux adaptée à notre stratégie d’universalisation. Nous avons ainsi regroupé sous un même leadership les divisions sélectives : L’Oréal Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels et The Body Shop afin qu’elles puissent mieux partager leur savoir faire et leurs bonnes pratiques. En parallèle, nous avons organisé le marché mondial en huit grandes régions stratégiques homogènes et localisé les directions des régions lointaines. Cela va nous permettre d’être encore plus à l’écoute et proches des aspirations de nos consommateurs. Et cela va donner, j’en suis sûr, sa pleine puissance à notre stratégie d’universalisation. L’universalisation, qui est la stratégie que nous avons choisie pour le Groupe, signifie la globalisation, dans le respect des différences.

/ OPÉRATION STRATÉGIQUE ENTRE L’ORÉAL ET NESTLÉ

Vous avez annoncé en février 2014 un projet d’opération stratégique consistant en un rachat par L’Oréal de 48,5 millions de ses propres actions à Nestlé. Quel en est l’enjeu ?

Cette opération constitue une étape stratégique très positive pour L’Oréal, ses collaborateurs et ses actionnaires. Ce rachat de 48,5 millions de nos propres actions, soit 8 % du capital, sera financé pour partie par la cession à Nestlé de notre participation de 50 % dans Galderma pour un montant de 3,1 milliards d’euros de valeur d’entreprise, et pour le solde en numéraire à hauteur de 3,4 milliards d’euros. L’Oréal se consacrera entièrement à son activité cosmétique. L’Oréal bénéficiera de la participation très significative de la famille fondatrice Bettencourt Meyers qui se trouvera encore renforcée et dont l’engagement envers l’entreprise est à la fois historique et entier. Par ailleurs, Nestlé, qui a toujours été un actionnaire loyal et constructif, continuera d’apporter son soutien actif. Enfin, tous les actionnaires de L’Oréal bénéficieront de cette opération grâce à la relution du bénéfice net par action résultant du rachat et de l’annulation des actions L’Oréal détenues par Nestlé.

1

/ PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1. MISSION 6

1.2. HISTORIQUE 7

1.3. ACTIVITÉS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 7

1.3.1. Les fondements d'une stratégie de conquête 7

1.3.2. Une organisation au service du développement du Groupe 8

1.4. INTERNATIONALISATION ET MARCHÉ COSMÉTIQUE 10

1.4.1. Une présence historique sur les marchés développés 10

1.4.2. Un développement rapide hors de l'Europe de l'Ouest 10

1.4.3. Une volonté de croissance durable et partagée 11

1.4.4. Un immense potentiel de développement 11

1.5. RECHERCHE & INNOVATION : OBJECTIF EXCELLENCE 14

1.5.1. La recherche, dans les gènes du Groupe 14

1.5.2. Un temps d'avance dans les actifs 14

1.5.3. Tests sur l'animal : concilier éthique et innovation 14

1.5.4. Une gouvernance mondiale de la Recherche 15

1.5.5. La recherche écoute le marché 15

1.5.6. Un nouveau Pôle de Recherche en Inde 15

1.6. OPÉRATIONS 16

1.6.1. Du sourcing à la livraison, une amélioration continue de l'efficacité industrielle 16

1.6.2. Un modèle industriel bien rodé 17

1.6.3. Démarche de progrès et optimisation de la production 17

1.6.4. Des partenariats de long terme avec les fournisseurs 17

1.6.5. L'Oréal et ses partenaires : associés pour innover 17

1.6.6. Des engagements forts en matière de responsabilité sociale et de sécurité 17

1.6.7. La protection de l'environnement au cœur de la production 18

1.7. POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS 20

1.8. FACTEURS DE RISQUES 20

1.8.1. Risques liés à l'activité 20

1.8.2. Risques juridiques 23

1.8.3. Risques industriels et environnementaux 24

1.8.4. Risque de contrepartie 25

1.8.5. Risque client 25

1.8.6. Risque de liquidité 25

1.8.7. Risques financiers et de marché 25

1.8.8. Assurance 27

1.1. MISSION

La beauté pour tous

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

La beauté est un langage

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

La beauté est universelle

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

La beauté est une science

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

La beauté est un engagement

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

L'Oréal, au service de la beauté pour tous

1.2. HISTORIQUE

1909	Création de la Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux par Eugène Schueller.
1929	Imédia, première coloration d'oxydation rapide.
1935	Ambre solaire, première huile de protection solaire filtrante.
1954	Cosmair devient l'agent de L'Oréal aux États-Unis.
1957	Lancement de la laque Elnett.
1963	L'Oréal entre à la Bourse de Paris.
1964	Acquisition de Lancôme.
1965	Acquisition des Laboratoires Garnier.
1970	Acquisition de Biotherm.
1973	Acquisition de Gemey, entrée dans le maquillage grand public.
1979	Premier modèle d'épiderme reconstruit par la Recherche L'Oréal.
1981	Création des Laboratoires dermatologiques Galderma.
1989	Acquisition de La Roche-Posay.
1993	Acquisition de Redken 5th avenue aux États Unis.
1994	Acquisition des agents américains, Cosmair.
1996	Acquisition de Maybelline aux États-Unis.
1998-2000	Acquisition de Softsheen et Carson aux États-Unis et en Afrique du Sud.
2000	Acquisition de Matrix et de Kiehl's since 1851 aux États-Unis.
2003	L'Oréal acquiert le contrôle majoritaire de Shu Uemura au Japon.
2004	Absorption de la holding Gesparal.
2006	Acquisition de The Body Shop.
2007	Création de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.
2008	Acquisition de YSL Beauté.
2009	L'Oréal fête ses 100 ans et se fixe pour objectif de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs.
2010	Acquisition d'Essie Cosmetics aux États-Unis.
2011	Acquisition de Q-Med, par Galderma, et de Clarisonic.
2012	Acquisition de Urban Decay aux États-Unis.
2013	Acquisition par The Body Shop de 51 % d'Emporio Body Store au Brésil.

1.3. ACTIVITÉS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1.3.1. Les fondements d'une stratégie de conquête

1.3.1.1. UN MARCHÉ PORTEUR : UN POTENTIEL IMMENSE

Le marché cosmétique mondial est un marché d'environ 175 milliards d'euros en prix nets fabricants. Au cours des quinze dernières années, sa croissance annuelle moyenne est estimée à + 4,1 % environ. En croissance forte et régulière, ce marché est aussi particulièrement solide et résilient : au plus fort de la crise économique mondiale de 2008-2009, il a continué à progresser de près de + 3 % en 2008 et + 1 % en 2009, pour repartir à la hausse dès 2010. Sa croissance a été de + 4,6 % en 2012 et de + 3,8 % en 2013 [(1)]. Parce que le monde aura toujours besoin de beauté, le marché cosmétique mondial a un avenir prometteur. Sous les effets conjugués de l'accroissement démographique, de l'urbanisation, du progrès des infrastructures et de la croissance du PIB mondial, la population ayant accès aux cosmétiques modernes pourrait croître de 50 % dans les vingt années à venir, portée par l'émergence rapide de la classe moyenne dans les Nouveaux Marchés.

1.3.1.2. UNE VOCATION : LA BEAUTÉ

Depuis plus de cent ans, L'Oréal repousse les frontières de la science pour inventer la beauté et offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité. Donner à chacun l'accès à

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

la beauté en proposant des produits en accord avec ses besoins, sa culture, ses attentes dans leur infinie diversité. C'est le vrai sens de notre métier.

1.3.1.3. LA RECHERCHE ET L'INNOVATION : INVENTER LE FUTUR DE LA BEAUTÉ

L'Oréal place la recherche et l'innovation au cœur de son modèle de développement. Avec 23 centres de recherche et 16 centres d'évaluation implantés sur tous les continents, le Groupe a développé plus de 130 molécules au cours des 40 dernières années. Plus de 4 000 chercheurs travaillent à la mise au point de nouvelles formules et ont déposé 624 brevets en 2013. L'Oréal est entré dans l'ère de l'universalisation et de la beauté pour tous. L'exploration de nouveaux territoires scientifiques et technologiques s'enrichit de la dimension mondiale : par sa connaissance intime de la peau et du cheveu sous toutes les latitudes, la recherche de L'Oréal crée des produits cosmétiques adaptés à la diversité du monde.

1.3.1.4. LE PORTEFEUILLE DE MARQUES COSMÉTIQUES : OFFRIR LE MEILLEUR DE LA BEAUTÉ DANS CHAQUE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Avec 28 marques internationales d'origines culturelles diverses et présentes dans tous les canaux de distribution, L'Oréal peut aller à la rencontre des aspirations de tous les consommateurs quels que soient leurs origines, leurs habitudes de beauté ou leurs niveaux de revenus. Les équipes de L'Oréal conçoivent de nouveaux produits dans tous les métiers de la cosmétique : les soins du cheveu, la coloration, les soins de la peau, le maquillage et les parfums.

1.3.1.5. L'INTERNATIONALISATION DU DÉVELOPPEMENT : SÉDUIRE UN MILLIARD DE NOUVEAUX CONSOMMATEURS

Présent dans 130 pays, le Groupe a su, au cours de ses 100 premières années d'existence, séduire près d'un milliard de consommateurs soit environ 15 % de la population de la planète. Avec l'accélération de la mondialisation, la mission de L'Oréal s'élargit : fort de ses positions internationales et de sa puissance d'innovation, le Groupe a pour ambition de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs d'ici 2020 à 2025.

1.3.1.6. UN ENGAGEMENT POUR UNE CROISSANCE DURABLE, RESPONSABLE ET PARTAGÉE

Avec un bilan particulièrement sain et une situation financière solide, le Groupe peut envisager l'avenir avec confiance. Soutenu par un actionnariat fidèle, une gouvernance vigilante et la stabilité de ses dirigeants, L'Oréal vise depuis toujours une croissance durable et pérenne. En tant qu'entreprise qui se veut exemplaire, exigeante pour limiter son empreinte sur la planète, L'Oréal a lancé en octobre 2013 son nouvel engagement en matière de Développement Durable à l'horizon 2020 : « Sharing beauty with all ». Ce programme porte sur l'ensemble des impacts du Groupe, et couvre quatre domaines : l'innovation durable, la production durable, la consommation durable et le partage de la croissance. Le détail de ce programme est présenté au chapitre 6, pages 196 à 198.

1.3.2. Une organisation au service du développement du Groupe

1.3.2.1. L'ORÉAL S.A.

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

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

1.3.2.2. BRANCHES ET DIVISIONS

La Branche cosmétique, qui représente la majeure partie de l'activité du Groupe (près de 93 % du chiffre d'affaires consolidé en 2013), compte 4 Divisions opérationnelles correspondant chacune à un circuit de commercialisation :

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

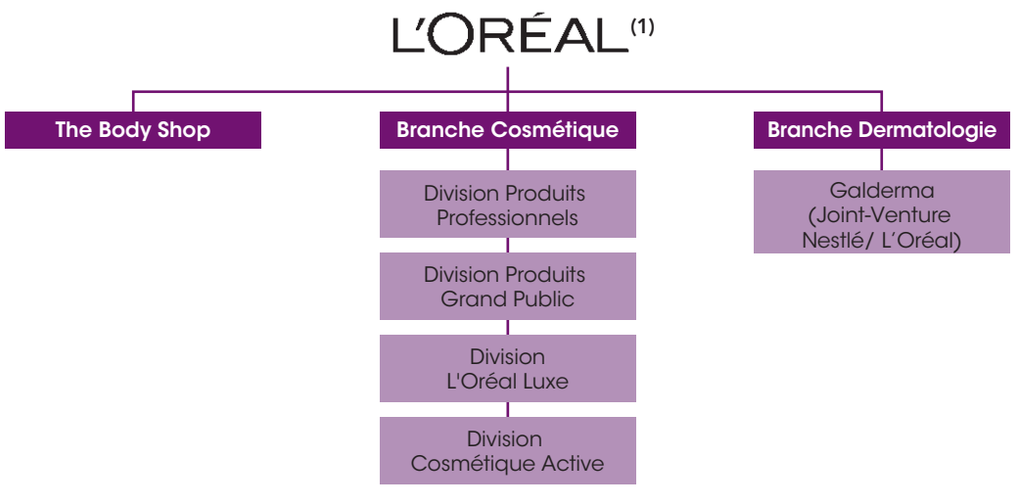
Par sa décision, annoncée le 17 mai 2013, de créer une **Direction Générale des** Divisions Sélectives **(Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels, The Body Shop)**, le Groupe affirme sa volonté d'accélérer encore plus son développement dans tous les circuits de distribution, en valorisant ses savoir-faire dans chacun de ses réseaux de vente sélective.

Leader historique du marché de la beauté dans le circuit *Travel Retail,* le Groupe a annoncé le 21 novembre 2013 la création d'une **Direction Générale Travel Retail** qui rassemble, outre les marques de L'Oréal Luxe, les marques des autres divisions : Cosmétique Active, Produits Professionnels, Produits Grand Public et The Body Shop.

La Branche The Body Shop représente près de 4 % du chiffre d'affaires consolidé en 2013. Créée en 1976 en Grande-Bretagne par Dame Anita Roddick, The Body Shop est réputée pour son engagement éthique et ses produits à base d'ingrédients naturels. Plus de 87 % des produits contiennent des ingrédients provenant de son programme « *Community Fair Trade* ». Présente dans 66 pays, la marque distribue ses produits et exprime ses valeurs à travers un réseau de boutiques exclusives mais aussi dans des circuits de distribution complémentaires : ventes par Internet et dans les boutiques d'aéroports.

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

Un communiqué commun du 11 février 2014 de L'Oréal et de la société Nestlé précise les modalités et conditions du projet de cession par L'Oréal à Nestlé de ses participations dans le groupe Galderma (voir chapitre 3, paragraphe 3.3.2. pages 103-104).



1.3.2.3. DIRECTIONS DE SUPPORT

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

- Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation, en charge de la recherche fondamentale et appliquée ;
- Direction Générale des Opérations, en charge de la coordination de la production et de la *supply chain* ;
- Direction Générale des Relations Humaines, en charge des politiques de recrutement, de formation, d'animation des talents et de coordination de la politique sociale ;
- Direction Générale de l'Administration et des Finances, en charge de la politique financière du Groupe, de la gestion et de la consolidation, des systèmes d'information et de la coordination juridique et fiscale, de la communication financière et des relations avec les actionnaires et les investisseurs ;
- Direction Générale de la Communication, du Développement Durable et des Affaires Publiques, en charge de la coordination de la communication *corporate,* de la coordination de la communication des divisions et des marques et du Développement Durable ;

1.3.2.4. ZONES GÉOGRAPHIQUES

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

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

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

(1) La quasi-totalité des filiales sont rattachées à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant. Leur liste détaillée figure en annexe des comptes consolidés et sociaux pages 159 à 162 et pages 186 à 188.

1.3.2.5. COMITÉ EXÉCUTIF

Composition du Comité Exécutif de L'Oréal

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

1.4. INTERNATIONALISATION ET MARCHÉ COSMÉTIQUE

1.4.1. Une présence historique sur les marchés développés

L'Oréal est présent dans 130 pays sur les 5 continents. Fondé en France en 1909, le Groupe s'est rapidement développé en Europe de l'Ouest. En 2013, il a réalisé 35,1 % de ses ventes cosmétiques sur ce territoire historique du Groupe.

Dès la première moitié du XXe siècle, L'Oréal a pris pied en Amérique du Nord. Le Groupe a confié dans un premier temps la commercialisation de ses produits à des sociétés de distribution, réunies en 1953 autour d'un agent exclusif, Cosmair. À la suite du rachat de Cosmair en 1994, c'est avec le statut de filiale que le Groupe s'est développé sur le continent Nord-américain. Les acquisitions de marques comme Maybelline (1996), Matrix et Kiehl's (2000), ou plus récemment Clarisonic (2011) et Urban Decay (2012) ont définitivement ancré le Groupe en Amérique du Nord. En 2013, ses ventes y ont augmenté de 3,8 % à données comparables, et atteignent 25,1 % des ventes mondiales cosmétiques.

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

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

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

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

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

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

L'Afrique, Moyen-Orient, où L'Oréal était faiblement implanté, est une nouvelle frontière du développement dans les Nouveaux Marchés : le nombre de filiales y est passé de 7 à 12 au cours des cinq dernières années.

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

Au total, la part du chiffre d'affaires cosmétique réalisé par le Groupe dans les Nouveaux Marchés était de 15,5 % en 1995, de 27,1 % en 2006 et de 39,8 % en 2013. Cette progression est appelée à se poursuivre.

1.4.3. *Une volonté de croissance durable et partagée*

Soucieux de préserver l'avenir et de mettre en place les bases d'une croissance pérenne, le Groupe s'attache à développer sa présence dans toutes les régions du monde en y appliquant les règles fondamentales d'une entreprise citoyenne :

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

À l'automne 2013, le Groupe a présenté son programme *Sharing beauty with all* et a détaillé ses engagements à l'horizon 2020 pour réduire son impact tout en concrétisant son ambition de croissance (le détail de ces engagements figure au chapitre 6, aux pages 196 à 198).

1.4.4. *Un immense potentiel de développement*

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

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

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

AMÉRIQUE DU NORD

25,1 %
DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE

+ 3,8 %
Croissance des ventes 2013 (1)

+ 2,6 %
Évolution du marché en 2013 (2)

CHIFFRE D'AFFAIRES :
5 356 M€

RÉSULTAT D'EXPLOITATION (3) :
18,7 % *(en % du chiffre d'affaires)*

EUROPE DE L'OUEST

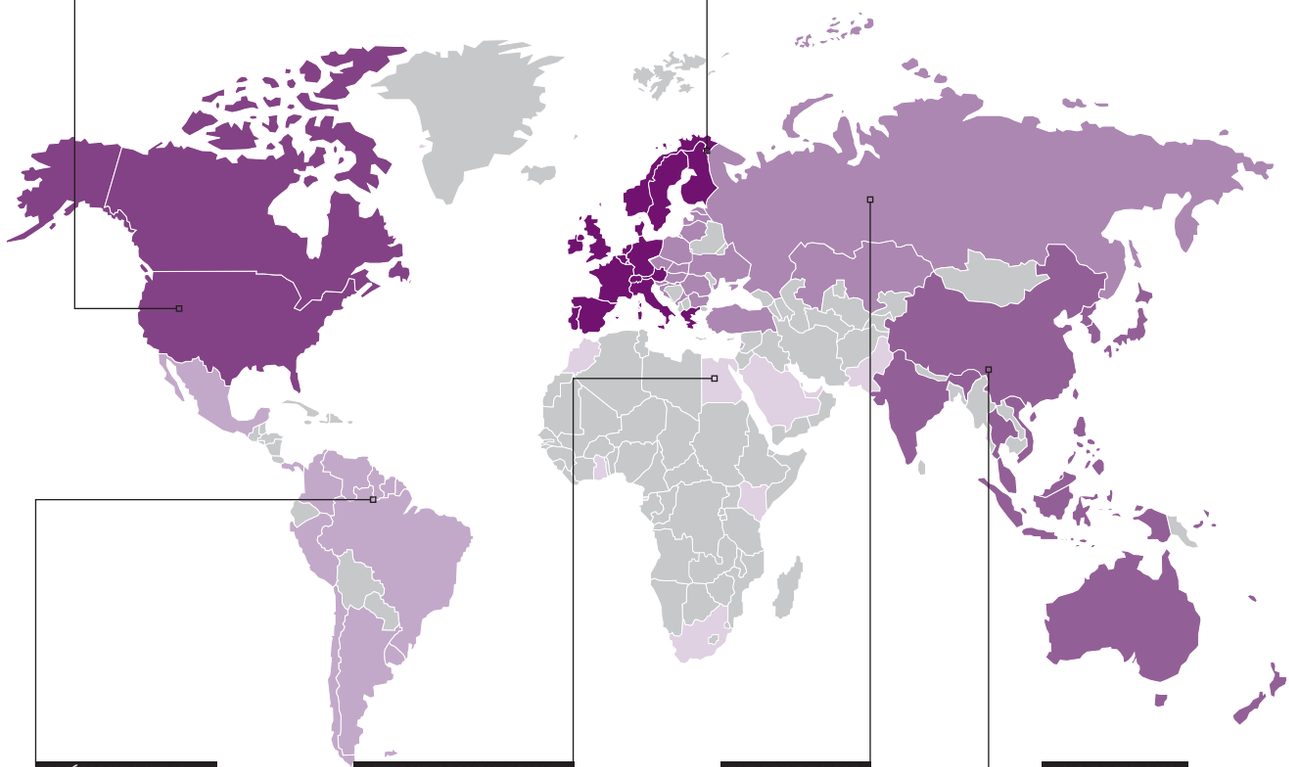
35,1 %
DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE

+ 1,9 %
Croissance des ventes 2013 (1)

+ 0,3 %
Évolution du marché en 2013 (2)

CHIFFRE D'AFFAIRES :
7 483 M€

RÉSULTAT D'EXPLOITATION (3) :
22,2 % *(en % du chiffre d'affaires)*



AMÉRIQUE LATINE

8,9 %
DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE

+ 11,5 %
Croissance des ventes 2013 (1)

+ 11,0 %
Évolution du marché en 2013 (2)

CHIFFRE D'AFFAIRES :
1 895 M€

AFRIQUE, MOYEN-ORIENT

2,4 %
DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE

+ 14,3 %
Croissance des ventes 2013 (1)

+ 6,5 %
Évolution du marché en 2013 (2)

CHIFFRE D'AFFAIRES :
505 M€

EUROPE DE L'EST

7,9 %
DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE

+ 8,2 %
Croissance des ventes 2013 (1)

+ 2,3 %
Évolution du marché en 2013 (2)

CHIFFRE D'AFFAIRES :
1 693 M€

ASIE, PACIFIQUE

20,6 %
DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE

+ 8,4 %
Croissance des ventes 2013 (1)

+ 4,5 %
Évolution du marché en 2013 (2)

CHIFFRE D'AFFAIRES :
4 382 M€

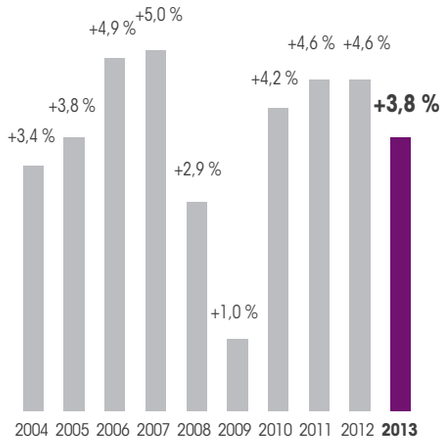
NOUVEAUX MARCHÉS

39,8 %	***DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE***
+ 9,4 %	***Croissance des ventes 2013 (1)***
+ 5,7 %	***Évolution du marché en 2013 (2)***
8 475 M€	***Chiffre d'affaires***
19,2 %	***Résultat d'exploitation (En % du chiffre d'affaires) (3)***

(1) À données comparables.
(2) Source : Estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.
(3) Résultat d'exploitation avant « non alloué ». Voir note 3 page 96.

LE MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 2004 À 2013 [1]

(Taux de croissance annuel en %)

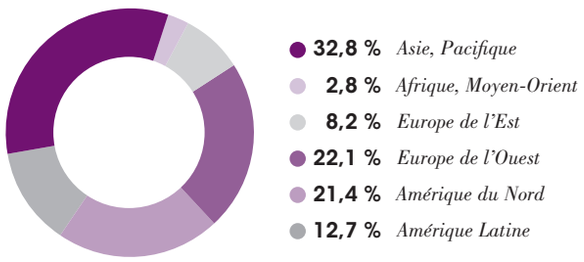


Le marché cosmétique mondial est un marché d'environ 175 milliards d'euros, et sa croissance en 2013 est estimée à + 3,8 % [1]. C'est un marché particulièrement solide, qui connaît un développement régulier, tout en étant très résistant dans les moments économiques les plus difficiles. Le consommateur cosmétique n'a pas changé de comportement depuis la crise. Il n'y a eu ni dévalorisation, ni banalisation, ni massification du marché. Au contraire, l'aspiration à la qualité est plus forte que jamais, avec une prime à la technologie, à l'idée nouvelle. Le marché cosmétique reste un marché d'offre porté par l'innovation où les consommateurs sont toujours en quête de qualité, de performance et de résultats perçus.

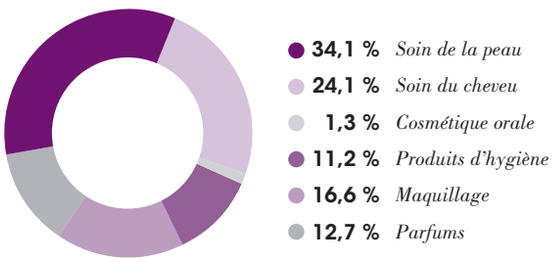
RÉPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL EN 2013 [1]

(En %)

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

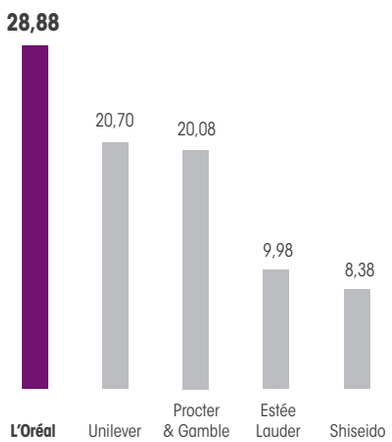


En 2013, c'est le marché de la dermo-cosmétique qui a été le plus dynamique avec + 5,0 % de croissance. Le marché a été porteur sur tous les continents, même en Europe de l'Ouest avec près de + 3 % de croissance. Avec une croissance de + 4,6 %, le marché sélectif a maintenu un rythme soutenu en 2013 ; porté par l'Asie et le *Travel Retail*, il contribue à 24 % de la croissance mondiale [1]. La Grande Diffusion, avec une croissance de + 3,9 %, a sensiblement ralenti notamment à cause des États-Unis et de l'Asie.

Sur le plan géographique, les Nouveaux Marchés apportent toujours plus de croissance : hors Japon, ils représentent cette année 80 % de la croissance du marché mondial [1], provenant tout autant de l'Asie-Pacifique que de l'Amérique Latine.

PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX [2]

(Chiffre d'affaires en milliards de US $)



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

(1) Source : Estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.
(2) Source : « Beauty's top 100 » WWD, août 2013, en chiffres d'affaires 2012.

1.5. RECHERCHE & INNOVATION : OBJECTIF EXCELLENCE

1.5.1. La recherche, dans les gènes du Groupe

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

En partant à la conquête d'un nouveau milliard de consommateurs, le Groupe a repensé son modèle d'innovation et renforce constamment ses investissements. Avec un budget de 857 millions d'euros en 2013, en croissance de + 8,4 % par rapport à l'année précédente, la recherche de L'Oréal innove pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde dans leur infinie diversité.

L'ORÉAL SE DOTE D'UN CONSEIL SCIENTIFIQUE DE HAUT NIVEAU

L'inépuisable quête de beauté requiert une recherche scientifique ouverte sur le monde. À l'heure où L'Oréal déploie une stratégie d'universalisation de la beauté, la création en 2013 d'un Conseil Scientifique s'est imposée pour nourrir les interactions entre science et beauté.

Jacques Leclaire, Directeur Scientifique mondial, préside aux destinées de ce Conseil et en anime les réflexions. Sa mission : guider les orientations scientifiques et technologiques pour explorer les prochaines frontières de la beauté. Composé de 9 éminents chercheurs provenant de cultures et de disciplines différentes, le Conseil Scientifique est aussi respectueux de la parité car c'est de la confrontation d'idées que naissent bien souvent de grandes découvertes et innovations.

Le Conseil se réunira deux fois par an et ses travaux intégreront l'important développement mondial des sciences et technologies, la puissance des données numériques mais aussi les nouveaux modes de consommation ou les enjeux sociétaux. Il apportera des idées inattendues et dessinera avec les chercheurs de L'Oréal les horizons de la science de la beauté des dix prochaines années.

1.5.2. Un temps d'avance dans les actifs

Le département de Recherche fondamentale de L'Oréal a été créé en 1963. Sa mission : étendre la connaissance de la peau et du cheveu afin d'imaginer de nouveaux concepts qui mèneront à la synthèse de nouvelles molécules. Le Groupe a par la suite multiplié le nombre de dépôts de brevets (624 en 2013) et développé de nombreux actifs, dont les principaux sont à la source des produits phares du Groupe.

Parmi ces grandes molécules, on peut citer le **Ionène G**, lancé en 1978 dans la coloration avec Majirel pour assurer un vrai respect de l'intégrité du cheveu ; le **Mexoryl SX**, filtre solaire proposé en 1993 dans la gamme Vichy Capital Soleil ; le **Pro-Xylane**, apparu pour la première fois en 2006 dans la gamme Absolue de Lancôme pour traiter les rides profondes ; et plus récemment, le **LR2412**, utilisé dans le soin Visionnaire de Lancôme, lancé en 2011 qui réduit les rides tout en homogénéisant le teint ; la **Stemoxydine** lancée en 2012 dans la gamme Néogenic de Vichy qui favorise le renouvellement folliculaire et le **Filloxane**, véritable combleur des cheveux mous, lancé en 2013 dans la gamme Fibralogy de L'Oréal Paris.

Cette capacité à mettre en œuvre des programmes de recherche de long terme permet aujourd'hui à L'Oréal de conforter son avance sur ses concurrents.

1.5.3. Tests sur l'animal : concilier éthique et innovation

L'innocuité et l'efficacité des innovations technologiques de L'Oréal sont essentielles. Pour répondre à ces exigences, la Recherche s'est engagée dans les années 1980 dans le développement de méthodes alternatives aux tests sur animaux pour l'évaluation de la sécurité de ses produits et de ses actifs.

Les plus grands progrès ont été faits grâce à l'ingénierie tissulaire : reconstruire le premier épiderme humain en 1979, puis la première peau complète (épiderme et derme) en 1996. En trois décennies, grâce aux investissements en recherche et aux partenariats scientifiques, le Groupe s'est constitué une véritable expertise en la matière.

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

Aujourd'hui, 12 modèles de peau et de cornée reconstruites ont été mis au point. Ces modèles sont de fabuleux outils pour prédire la sécurité et l'efficacité des produits et permettent de réduire les délais de mise sur le marché. Grâce à eux, L'Oréal a pu mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis en 1989 (14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe) et élaborer des stratégies d'évaluation prédictive pour satisfaire à la récente réglementation européenne qui interdit toute commercialisation de produits contenant le moindre ingrédient ayant été testé sur l'animal après le 11 mars 2013. Cette loi n'a pas eu d'impact sur l'innovation du Groupe.

En dehors de l'Europe, dans tous les pays qui continuent à exiger ou à réaliser des tests sur animaux pour évaluer la

sécurité des produits et des ingrédients cosmétiques, L'Oréal partage ses avancées et rend disponibles ses modèles et ses méthodes de remplacement. L'Oréal ne conduit plus de tests sur l'animal depuis mars 2013 nulle part dans le monde et ne délègue à personne cette responsabilité.

Budget de recherche et innovation *(en millions d'euros, incluant 50 % des frais de recherche de Galderma)*	
2011	721
2012	791
2013	**857**

Salariés de la recherche *(inclus 50 % des salariés de la recherche de Galderma)*	
2011	3 676
2012	3 817
2013	**4 009**

Nombre de brevets *(recherche cosmétique et dermatologique)*	
2011	613
2012	611
2013	**624**

1.5.4. *Une gouvernance mondiale de la Recherche*

La Recherche Appliquée optimise les principes formulatoires cosmétiques pour mieux valoriser les actifs. Elle transforme la connaissance et les molécules en prototypes innovants pour créer des plateformes puissantes dans chaque catégorie de produits. Le déploiement de ses équipes sur trois grandes zones géographiques (Amériques, Europe, Asie) accompagne l'expansion internationale des Métiers en renforçant ainsi le potentiel d'innovation du Groupe.

1.5.5. *La recherche écoute le marché*

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

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

1.5.6. *Un nouveau Pôle de Recherche en Inde*

L'Oréal dispose de cinq pôles régionaux de Recherche Appliquée et a ouvert en 2013 un nouveau centre à Bangalore. L'Inde est un pays d'innovation, dont le tissu scientifique est en phase avec les domaines de recherche de L'Oréal, avec des talents bien formés et des institutions de recherche de haut niveau. C'est pourquoi le Groupe a inauguré en 2013 le pôle de recherche indien qui comprend deux centres, l'un à Mumbai pour la Recherche Appliquée et le Développement, l'autre à Bangalore pour la Recherche Avancée. Ce pôle a une double mission : adapter aux attentes des consommateurs indiens les technologies développées dans les centres mondiaux et inventer des produits totalement spécifiques pour le marché indien.

À Mumbai, résident les équipes impliquées dans la mise au point de nouveaux produits pour la beauté de la peau ou des cheveux. Le département *Consumer Insights* approfondit les connaissances des habitudes et des attentes de beauté des consommateurs indiens, les équipes de développement traduisent ces besoins en produits dont les équipes d'évaluation étudient les performances techniques, fonctionnelles et sensorielles.

À Bangalore, la mission du centre de Recherche Avancée consiste à décoder les connaissances indiennes dans les domaines de la médecine traditionnelle et des plantes aromatiques grâce à des méthodes avancées en biologie, physique et chimie. Son but est de sélectionner des actifs performants, de devenir un centre d'excellence pour l'évaluation de mélanges complexes et de permettre un approvisionnement local pour des innovations accessibles. Afin de remplir ces objectifs, les équipes ont noué des partenariats avec de grandes institutions de recherche et universités de la région.

IMPLANTATIONS DE LA RECHERCHE DANS LE MONDE

RECHERCHE LOCALE ET ADAPTATION DES PRODUITS

Pour s'adapter aux consommateurs du monde entier, la Recherche de L'Oréal est présente dans toutes les zones géographiques à travers ses 23 centres de recherche cosmétique et dermatologique et 16 centres d'évaluation. Les centres de recherche sont regroupés en 3 centres mondiaux en France (Recherche avancée, métiers capillaires et métiers cosmétiques) et 5 pôles régionaux : aux États-Unis, en Chine, au Japon, au Brésil et en Inde. Ces pôles régionaux recensent les besoins, les expertises scientifiques et les pratiques cosmétiques.

La richesse de leur écosystème scientifique favorise collaborations et partenariats d'excellence. Les données recueillies permettent ensuite aux chercheurs de développer de nouveaux produits, parfaitement en phase avec les besoins locaux. Les innovations mises au point seront ensuite partagées de façon coordonnée avec les autres centres de recherche, et les besoins identifiés dans un pays pourront ensuite donner lieu à des succès à l'échelle mondiale.

1.6. OPÉRATIONS

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

L'Oréal offre aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique. Les Opérations développent, industrialisent et distribuent les produits et les services correspondant à cette offre, en garantissant les solutions les plus performantes, les plus responsables, et les plus adaptées aux spécificités de nos marques et marchés.

La Direction des Opérations réunit ainsi sept métiers industriels et logistiques : achats, *packaging*, production, qualité, *supply chain*, environnement hygiène et sécurité, et immobilier. Trois fonctions de support complètent ce dispositif : les systèmes d'information, la finance et les ressources humaines.

1.6.2. Un modèle industriel bien rodé

Implantées dans le monde entier, les usines du Groupe produisent 87 % des unités cosmétiques vendues. Ce mode de production essentiellement interne offre une garantie de qualité, de traçabilité et de responsabilité sociale qui permet de limiter les risques. Les usines sont, pour la plupart, dédiées à la production d'une Division opérationnelle, spécialisées par grandes technologies industrielles et situées à proximité des marchés qu'elles desservent. La rotation des marques sur les lignes de conditionnement est par ailleurs facilitée par la standardisation accrue des procédés industriels.

Ce modèle industriel permet d'améliorer les rendements d'année en année et garantit l'activité continue de chaque site.

1.6.3. Démarche de progrès et optimisation de la production

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

L'Oréal a obtenu en 2013, le prix des Bonnes Pratiques remis par l'AFQP (Association France Qualité Performance). L'Oréal a en effet mis en place avec succès sur ses sites industriels le système *Total Productive Maintenance,* basé sur l'implication de ses employés dans des initiatives d'amélioration continue, ce qui permet d'améliorer les performances dans plusieurs domaines tels que la sécurité, l'impact sur l'environnement, l'ergonomie, la qualité et la capacité de production des sites industriels, tout en améliorant les coûts.

L'Oréal poursuit ce programme d'amélioration de l'efficacité des outils de production, basé sur un ensemble de bonnes pratiques, dans l'ensemble de ses sites industriels à travers le monde.

C'est ce qui a motivé par exemple la mutualisation des fonctions de support et des achats au sein des grandes zones géographiques. L'efficacité en a été renforcée, tout en maintenant les spécificités de chaque région. Ce modèle d'organisation productif et très réactif, est particulièrement adapté à l'objectif de croissance accélérée de L'Oréal sur les Nouveaux Marchés.

1.6.4. Des partenariats de long terme avec les fournisseurs

La réussite industrielle de L'Oréal s'explique aussi par l'exigence du Groupe dans le choix de ses fournisseurs et la pérennité des liens qu'il tisse avec eux. Le premier *Suppliers' Day* mondial du Groupe a été organisé en 2012 afin de partager avec les fournisseurs les plus stratégiques de L'Oréal la vision et la stratégie du Groupe. La pérennité des liens avec les fournisseurs passe également par le développement d'un approvisionnement local dans les zones en forte croissance. Le Groupe a initié en 2010 le programme *wall-to-wall* qui consiste à implanter, dans l'enceinte de l'usine, une unité de production d'articles de conditionnement exploitée par un fournisseur. Ce partenariat permet de développer la réactivité et la flexibilité industrielle, tout en réduisant le transport des articles de conditionnement et la génération de déchets liée à leur conditionnement. Il concerne les usines dont les technologies sont très spécialisées, productrices de très gros volumes et dont les besoins en ressources externes sont continus.

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

L'innovation est un enjeu majeur pour L'Oréal. Afin d'en accélérer son processus, le Groupe a mis en place en 2010 un salon interne dédié à l'Innovation, baptisé *Cherrypack*. La troisième édition s'est tenue en novembre 2013, permettant à dix fournisseurs stratégiques venus d'Asie, d'Europe et d'Amérique, de présenter en exclusivité leurs dernières innovations d'emballage de produits finis et PLV à l'ensemble des marques du Groupe ainsi qu'à la Recherche & Innovation. Cette manifestation traduit la volonté de L'Oréal de renforcer ses liens avec ses fournisseurs en misant sur l'intelligence collaborative. Cet événement organisé en présence de Jean-Paul Agon et des membres du COMEX a réuni environ 800 collaborateurs qui ont ainsi pu découvrir ces innovations. L'Innovation externe est également dynamisée au travers de partenariats mis en place en Europe et en Asie avec des écoles hautement créatives et innovantes.

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

La Direction des Opérations, à l'image du Groupe, joue un rôle prépondérant en matière de responsabilité sociale et de sécurité. L'Oréal incite ses fournisseurs à plus de responsabilité et effectue un suivi rigoureux de leurs engagements à travers de nombreux audits sociaux chez les fournisseurs du monde entier ; ce sont 5 295 audits sociaux qui ont été effectués depuis 2006. L'objectif n'est pas de sanctionner les fournisseurs mais de les aider à améliorer leurs normes de sécurité et leurs performances environnementales et sociales. Le Groupe a été primé par VIGEO [(1)] en 2012 pour la prévention du *dumping* social dans la chaîne d'approvisionnement.

En créant le programme *Solidarity Sourcing* en 2010, le Groupe a pris l'initiative de faire travailler des fournisseurs locaux qui s'engagent en faveur des minorités : travailleurs handicapés ou issus de milieux défavorisés. Il peut également s'agir de très petits fournisseurs ou d'acteurs du commerce équitable que L'Oréal valorise par l'intermédiaire de ses fournisseurs. Ce programme a été lancé officiellement en 2012 auprès des fournisseurs du Groupe afin de les inciter à développer cette même démarche avec leurs fournisseurs. En 2013, le programme *Solidarity Sourcing* a permis à plus de 22 000 personnes dans le monde d'accéder à un emploi.

En matière de sécurité, la Direction des Opérations est particulièrement attentive aux collaborateurs qui travaillent dans les sites de production. Ils sont formés au respect des règles de sécurité et observent chaque jour « une minute sécurité » afin de prévenir et d'éviter les accidents.

(1) Agence européenne de notation extra-financière.

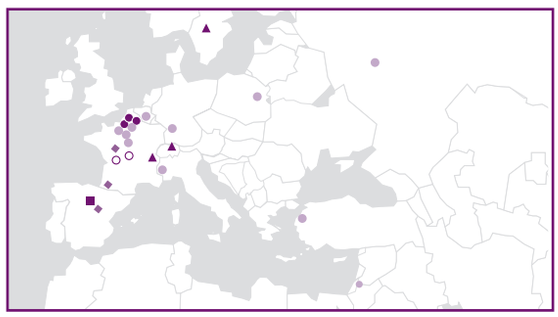
1.6.7. *La protection de l'environnement au cœur de la production*

Tout au long de la chaîne de production des innovations en matière de Développement Durable sont mises en œuvre dans le monde entier, qu'il s'agisse de projets d'efficacité dans l'utilisation quotidienne des ressources ou de projets de rupture. De nombreuses initiatives se mettent en place dans tous les sites du Groupe, les plus adaptées à l'écosystème local (géothermie à Vichy, panneaux photovoltaïques au Mexique, biométhanisation en Belgique, phytorestauration à Mourenx (France), etc.).

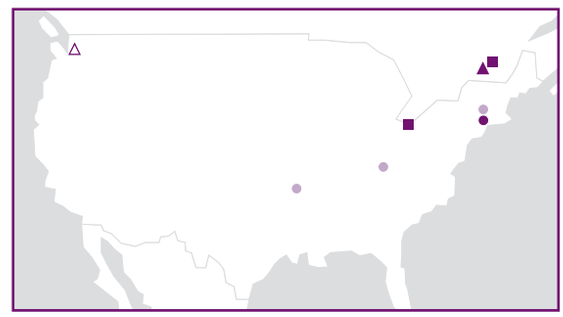
Au travers des Engagements 2020, le Groupe poursuit la démarche initiée en 2009 de réduction de son empreinte environnementale pour ses usines et ses centrales d'expédition. L'engagement de diminution de 50 % de ses émissions de carbone en valeur absolue (directes et indirectes), de sa consommation d'eau et de sa génération de déchets par produit fini entre 2005 et 2015 est porté à 60 % entre 2005 et 2020 (voir chapitre 6, rubrique 6.3.1., pages 212 et suivantes). En outre, les impacts environnementaux liés au *packaging*, au transport et aux bâtiments sont également pris en compte.

45 IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES DANS LE MONDE

EUROPE

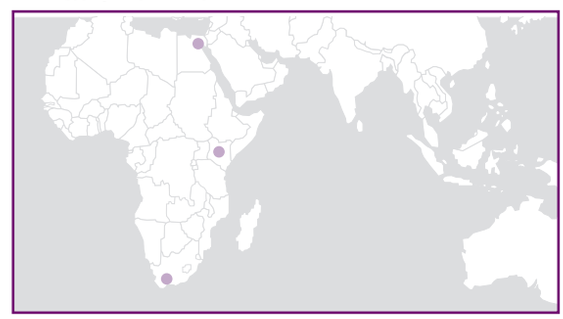


AMÉRIQUE DU NORD

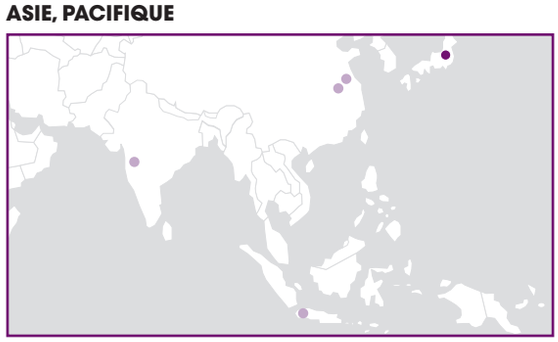


AMÉRIQUE LATINE

AFRIQUE, MOYEN-ORIENT



ASIE, PACIFIQUE



- ○ Cosmétique Active : 2 usines
- ■ Produits Professionnels : 3 usines
- ● L'Oréal Luxe : 5 usines
- ● Produits Grand Public : 26 usines
- ◆ Matières premières : 3 usines
- △ Cosmétique instrumentale : 1 usine
- ▲ Dermatologie : 5 usines

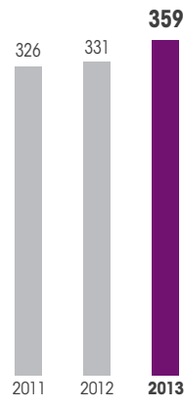
PRODUIRE ET CONSOMMER LOCALEMENT

La répartition dans le monde des usines du Groupe répond à un objectif très simple : réduire au maximum la distance qui sépare les consommateurs du bassin de production. Les 45 usines du Groupe sont réparties de manière à approvisionner rapidement tous les pays dans lesquels le Groupe est présent. La forte croissance des produits de la Division Produits Grand Public, en particulier dans les Nouveaux Marchés, explique le nombre et la répartition géographique des usines de cette Division.

Par ailleurs, afin de soutenir la conquête d'un nouveau milliard de consommateurs dans les Nouveaux Marchés, le Groupe a démarré en 2010 une nouvelle usine en Russie. En 2012, deux nouvelles usines ont vu le jour en Indonésie et au Mexique. En 2013, L'Oréal a ouvert son nouveau site de production en Égypte, alors que le Groupe intégrait deux nouvelles entités industrielles, suite à des acquisitions : Vogue en Colombie et Interbeauty au Kenya.

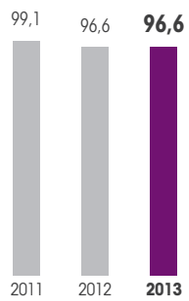
ENGAGEMENT D'INVESTISSEMENTS COSMÉTIQUES

(production et distribution physique en millions d'euros)



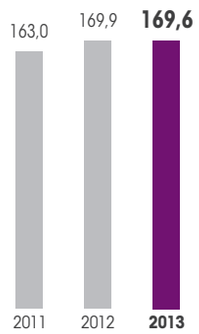
ÉVOLUTION DE L'INDICE ANNUEL D'ACHAT DES PRODUITS COMPARABLES

(indice base 100 : année n-1)



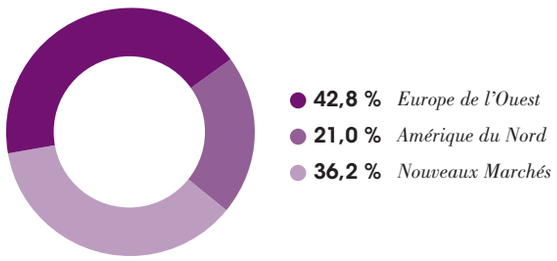
INDICE CUMULÉ DE PRODUCTIVITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE DES USINES COSMÉTIQUES

(indice base 100 en 2002, acquisitions incluses)

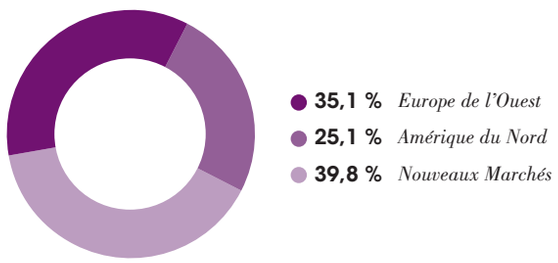


PRODUCTION ET CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA BRANCHE COSMÉTIQUE PAR ZONE EN 2013

PRODUCTION



CHIFFRE D'AFFAIRES



1.7. POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS

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

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

1. des investissements scientifiques et industriels qui sont détaillés dans plusieurs rubriques du présent document (voir notamment la rubrique 1.5. page 14 et la rubrique 1.6. page 16) ;
2. des investissements marketing qui sont permanents et inhérents à l'activité, notamment cosmétique, du Groupe. En effet, la conquête de nouvelles parts de marché nécessite des études approfondies dans le monde entier, ainsi que des dépenses publi-promotionnelles ajustées en fonction de l'ancienneté des marques et de leur position concurrentielle ; enfin des investissements en matériel de publicité sur le lieu de vente (PLV) assurent une présence optimale de nos marques dans les points de vente.

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

En 2013, les investissements du Groupe se sont élevés à 1 061 millions d'euros soit 4,6 % du chiffre d'affaires, un ordre de grandeur proche de ses niveaux historiques d'avant crise. Cette évolution reflète la constance des efforts du Groupe, notamment dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité industrielle, de la performance de la recherche et de la valorisation des marques.

Les 1 061 millions d'euros investis en 2013 se répartissent de la manière suivante :

- la production et la distribution physique pour environ 34 % des investissements totaux ;
- les investissements marketing, intégrant les moules, la PLV et les boutiques pour 39 % ;
- le solde concerne la Recherche et les différents sièges dans les pays ;
- les investissements informatiques répartis dans chacune de ces catégories ont représenté 18 % des investissements totaux (voir note 12 page 133, note 14 page 136 et note 26 page 154 du chapitre 4, Comptes Consolidés).

1.8. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution. Comme toute entreprise, il est nécessairement exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, sa situation financière et son patrimoine. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé : ceux propres à l'activité de L'Oréal, puis les risques juridiques, industriels et environnementaux, et enfin les risques d'ordre économiques et financiers.

Face à ces risques, L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne pour mieux les prévenir et les maîtriser. Les procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques sont ainsi exposées à la rubrique 2.5. comme prévu par l'article L. 225.37 du Code de commerce (cf. pages 75 et suivantes).

Toutefois, une absence totale de risque ne peut être garantie. En outre, d'autres risques dont le Groupe n'a pas actuellement connaissance ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent rapport pourraient avoir un effet négatif.

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

1.8.1. Risques liés à l'activité	page 20
1.8.2. Risques juridiques	page 23
1.8.3. Risques industriels et environnementaux	page 24
1.8.4. Risque de contrepartie	page 25
1.8.5. Risque client	page 25
1.8.6. Risque de liquidité	page 25
1.8.7. Risques financiers et de marché	page 25
1.8.8. Assurance	page 27

1.8.1. Risques liés à l'activité

1.8.1.1. IMAGE ET RÉPUTATION

La réputation de l'entreprise et l'image de ses marques peuvent être compromises d'un moment à l'autre dans un monde globalisé où l'information est diffusée rapidement. Aucune entreprise ne saurait être à l'abri d'un événement indésirable, qu'il soit lié à l'utilisation ou au mésusage d'un produit ou à un comportement individuel critiquable. La circulation dans les médias d'informations préjudiciables, qu'elles soient fondées ou non, facilitée par l'introduction de nouvelles technologies

et le développement des réseaux sociaux pourrait aussi être susceptible d'affecter la réputation de l'entreprise et de ses marques.

Afin de réduire les risques qui pourraient découler de tels événements, L'Oréal s'est doté d'une procédure de gestion de crise dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur l'entreprise d'événements indésirables. Le responsable de la gestion de crise au niveau du Groupe est rattaché directement au Directeur Général. De plus, le déploiement de la Charte Éthique dans l'ensemble du Groupe vise à renforcer la diffusion des règles de conduite qui font l'intégrité et l'éthique de L'Oréal. Ces règles de conduite ont pour objet de guider les actions et les comportements, inspirer les choix et faire vivre les valeurs du Groupe dans les actes quotidiens de chacun des collaborateurs. Par ailleurs, L'Oréal a mis en place à l'intention de ses collaborateurs une « charte du bon usage des médias sociaux ».

1.8.1.2. QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS

La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue. La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et la tolérance des formules avant leur mise sur le marché.

L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des effets indésirables potentiels qui peuvent survenir lorsque le produit est sur le marché. Ceci permet de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées.

Face aux interrogations que la société civile peut avoir au sujet de certaines substances et de leurs effets sur la santé et l'environnement, la position de L'Oréal peut se résumer en 3 points :

- vigilance vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique ;
- collaboration avec les autorités compétentes ;
- précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté.

1.8.1.3. COMMUNICATION RESPONSABLE

L'Oréal met à la disposition des consommateurs des produits innovants, dont le succès est basé sur la qualité et la performance. Les bénéfices qui en résultent sont mis en avant dans les communications. Malgré tout le soin déployé en vue de garantir la sincérité et la loyauté de ces communications, elles sont toujours susceptibles d'être mises en cause par des autorités, des organismes ou des consommateurs.

Afin de réduire le risque que de telles mises en cause surviennent, la Direction Internationale de l'Évaluation de la Communication Produit s'assure de la conformité des communications sur les produits avant leur mise sur le marché. La Charte Éthique du Groupe précise les principes fondamentaux d'une communication responsable et L'Oréal s'est engagé à mettre en œuvre la Charte européenne de Communication Responsable développée par Cosmetics Europe (« *Cosmetics Europe Charter on responsible advertising and marketing communication* »), à laquelle adhèrent les principaux acteurs mondiaux du marché cosmétique présents en Europe.

1.8.1.4. SAISONNALITÉ

Le rythme des ventes peut, dans certains cas, et pour certains produits, être lié aux conditions climatiques, par exemple les produits solaires. Les produits et les marques qui sont recherchés par les consommateurs pour des cadeaux sont tributaires d'une concentration forte de leur chiffre d'affaires en fin d'année et aux périodes des fêtes. C'est le cas notamment des parfums, ainsi que des produits de The Body Shop. Toute perturbation importante sur l'un ou l'autre de ces facteurs pourrait affecter le chiffre d'affaires de L'Oréal.

L'Oréal s'efforce de pallier ces risques par la diversité et l'enrichissement de ses offres produits ainsi que par la commercialisation de lancements et des animations tout au long de l'année.

1.8.1.5. IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE ET ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE

L'Oréal dispose de filiales dans 70 pays, et 64 % de son chiffre d'affaires est réalisé hors d'Europe de l'Ouest. La croissance mondiale du marché des cosmétiques amène L'Oréal à développer ses activités sur les pays de la zone « Nouveaux Marchés » qui représentent plus de 39,8 % des ventes cosmétiques en 2013. La répartition et l'évolution du chiffre d'affaires de L'Oréal sont indiquées dans le chapitre 3 Chiffres-clés pages 94 et suivantes.

Outre les risques en devises évoqués au chapitre 4 à la note 24.1 intitulée *Couverture du risque de* change page 150 et au paragraphe Risques de change page 26, les perturbations politiques ou économiques des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires pourraient influer sur son activité.

Cependant, la présence très globalisée favorise aussi l'équilibre des ventes et une compensation entre les pays et les zones géographiques. Dans les périodes de fort ralentissement économique ou dans des situations de crise de la dette souveraine dans certains pays, l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe peut toutefois y être affectée.

1.8.1.6. RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Pour commercialiser ses produits, L'Oréal s'appuie sur des circuits de distribution indépendants, hormis un nombre limité de boutiques détenues en propre. La concentration ou la disparition de chaînes de distribution, l'évolution des réglementations en matière de distribution sélective pourraient avoir un impact sur le développement des marques du Groupe dans le ou les pays concerné(s).

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

1.8.1.7. CONCURRENCE

Compte tenu de sa taille et du positionnement de ses marques, L'Oréal est soumis à la pression constante de concurrents locaux et internationaux dans tous les pays.

La concurrence est salutaire ; elle entraîne les équipes, partout dans le monde, à donner en permanence le meilleur d'elles-mêmes au service des consommateurs et des marques du Groupe. Dans un contexte de lutte constante pour les meilleurs emplacements et les gammes de produits les plus attractives et les plus performantes, avec un rapport qualité-prix optimisé, gagner des parts de marché, améliorer la rentabilité de l'exploitation et donc assurer la croissance sont des enjeux constants.

1.8.1.8. INNOVATION ET ATTENTES DES CONSOMMATEURS

La mise au point de produits innovants et leur adaptation aux besoins du marché constituent une priorité permanente pour le Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper et interpréter l'évolution des attentes des consommateurs et des nouvelles tendances, ses ventes pourraient être affectées.

Le Département *Consumer & Market Insights*, au sein de la Direction de l'Innovation, veille de façon constante à l'évolution des attentes cosmétiques des consommateurs par catégorie de produits et grandes régions du monde. Ces travaux permettent aux chercheurs du Groupe de développer de nouveaux produits en phase avec les besoins du marché comme évoqué au paragraphe *« La recherche à l'écoute du marché »* page 15. Le développement de la communication digitale et du e-commerce crée une proximité renforcée entre L'Oréal et ses consommateurs, par la mise en place de services d'aide à la décision d'achat des produits et à leur utilisation. Les attentes des consommateurs en matière de Développement Durable sont par ailleurs au cœur des « Engagements 2020 » publiés en 2013 (voir chapitre 6, page 198).

1.8.1.9. OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Dans le cadre de sa stratégie de développement, L'Oréal a réalisé et pourrait être amené à réaliser des acquisitions ou signer des accords de licences.

La mise en œuvre de cette stratégie suppose néanmoins que L'Oréal puisse trouver des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables.

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

- la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour la préparation des projets et des travaux de « *due diligence* » ; et
- l'examen par le Comité Stratégie et Développement Durable du Conseil d'Administration, puis par le Conseil d'Administration, des opportunités d'acquisitions ou des prises de participation d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles du Groupe, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

Ces opérations sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe si celui-ci ne réussissait pas à intégrer, dans les conditions prévues, les activités des sociétés acquises, leur personnel, leurs produits et leurs technologies, à atteindre les synergies escomptées et, à gérer des passifs qui n'auraient pas été anticipés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels L'Oréal n'aurait pas ou peu de protection de la part du cédant.

Les acquisitions, décidées par le Conseil d'Administration, font l'objet d'un examen régulier de la part du Conseil d'Administration qui est informé des conditions d'intégration et des performances réalisées.

1.8.1.10. RISQUES LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, au comportement responsable, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté.

Le Groupe développe donc un environnement professionnel motivant et impliquant, et encourage l'attachement à ses valeurs, y compris celles portées par la Charte Éthique. La politique des Ressources Humaines de L'Oréal est par ailleurs décrite dans le Rapport du Président sur le contrôle interne (paragraphe *Organisation et environnement du Contrôle Interne)* ainsi que dans le chapitre 6, rubrique 6.2., page 198).

1.8.1.11. SÛRETÉ

La présence du Groupe sur plus de 350 sites (hors boutiques propres et points de vente des clients distributeurs) l'expose à des risques inhérents à des événements d'origines diverses – géopolitiques, actes de malveillance, catastrophes naturelles. Les conséquences de ces risques peuvent porter préjudice au patrimoine du Groupe : les personnes, les biens matériels et immatériels.

Dans le cadre de la protection permanente de ce patrimoine (ou des actifs du Groupe) contre les actes de malveillance, la Direction de la Sûreté contribue notamment à la mise en place préventive de moyens techniques, humains et de procédures opérationnelles pour limiter le risque résiduel de malveillance et soutenir le développement international du Groupe dans les pays à risques. Elle fournit également aux collaborateurs en déplacement à l'étranger une fiche mensuelle relative aux « risques voyages ».

Depuis 2010, concernant la survenance de catastrophes naturelles, la Direction de l'Immobilier a déployé un programme mondial d'évaluation de la vulnérabilité des sites au risque sismique dans les zones les plus exposées. Conjointement, la Direction des Systèmes d'Information s'assure que le risque sismique est pris en compte dans les plans de continuité informatique des pays les plus exposés.

1.8.1.12. SYSTÈMES D'INFORMATION

La gestion quotidienne des activités qui incluent notamment les achats, la production et la distribution, les opérations de facturation, de reporting et de consolidation ainsi que les échanges et l'accès à l'information interne, repose sur un bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques. Le risque de dysfonctionnement ou d'arrêt des systèmes pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les intrusions, malveillances,…) ne peut être écarté.

Afin de minimiser l'impact que pourrait avoir ce type d'occurrence, la Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sauvegarde des données,

de protection et d'accès aux données confidentielles, de sécurité aussi bien en ce qui concerne les matériels que les applications. En vue de s'adapter à l'évolution des nouvelles méthodes de communication, L'Oréal a mis en place une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication. Ces mesures sont décrites dans le Rapport du Président sur le contrôle interne (voir chapitre 2, rubrique 2.5.2.4., page 77). Pour faire face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, L'Oréal conduit une démarche continue de renforcement des moyens dédiés à la sécurité des systèmes d'information. Ce plan repose en particulier sur des équipements de protection contre les intrusions, la sécurisation des équipements sensibles et une supervision globale pour la détection des anomalies.

1.8.1.13. RISQUE DE DÉFAILLANCE DU CONTRÔLE INTERNE

L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne qui, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout contrôle. Ainsi, le Groupe ne peut pas exclure le risque d'une défaillance du Contrôle Interne susceptible de l'exposer notamment à un acte de fraude.

Le déploiement, auprès de l'ensemble des Comités de Direction des filiales du Groupe, d'un programme de sensibilisation au risque de fraude (présentant les principaux scénarios opérationnels envisageables, les dispositifs d'alerte ainsi que les procédures et contrôles existants) tend à réduire l'exposition du Groupe à ce risque. Par ailleurs, le Groupe a publié un guide sur la prévention de la corruption qui complète les engagements et principes exprimés dans la Charte Éthique de L'Oréal et qui sont décrits dans les « Informations sociales, environnementales et sociétales » ci-après (chapitre 6).

1.8.2. Risques juridiques

1.8.2.1. PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE : MARQUES ET MODÈLES

La Société L'Oréal est propriétaire des actifs incorporels majeurs pour les sociétés du Groupe auxquelles elle concède des licences contre paiement de redevances. Ainsi, la Société L'Oréal est propriétaire de la plupart de ses marques, qui constituent un actif stratégique du Groupe, notamment les grandes marques internationales listées au paragraphe Branches et Divisions page 8, à l'exception de quelques marques qui lui ont été concédées en licence et qui sont pour la plupart exploitées par L'Oréal Luxe, principalement les marques Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Ralph Lauren, Cacharel, Viktor & Rolf et Diesel.

Le nom des marques, les produits eux-mêmes ainsi que les modèles peuvent être contrefaits par des agents économiques qui souhaiteraient s'approprier ainsi de façon illégale et illégitime les bénéfices de leur notoriété.

La protection des marques et modèles appartenant à L'Oréal fait l'objet d'une vigilance spécifique confiée à un département dédié au sein de la Direction Juridique du Groupe, qui a la responsabilité des enregistrements des marques dans tous les pays. Ce département exerce également une surveillance du marché et lance les actions nécessaires à l'encontre des contrefacteurs.

Le Groupe L'Oréal est aussi actif dans les organisations qui se sont donné pour mission de lutter contre la contrefaçon et de promouvoir de bonnes pratiques commerciales. C'est le cas notamment de l'Union des Fabricants, de la Chambre de Commerce Internationale et de Business Europe.

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

Compte tenu du grand nombre de pays dans lesquels les produits sont commercialisés ainsi que de la multiplicité des éventuels droits antérieurs dans chacun de ces pays, il ne peut être exclu que des tiers revendiquent des droits antérieurs sur certaines marques et modèles de L'Oréal.

Il s'agit là d'un risque potentiel qu'il faut citer pour être exhaustif mais dont la probabilité d'occurrence est faible compte tenu du soin qui est apporté aux recherches préalables de droits.

1.8.2.2. PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE : BREVETS

La recherche et l'innovation sont les piliers historiques du développement de L'Oréal. La mobilisation des équipes de recherche de L'Oréal en a fait depuis de nombreuses années l'un des tout premiers déposants de brevets industriels dans son domaine.

Afin de protéger le Groupe contre le risque d'appropriation d'une molécule, d'un process de production ou d'un conditionnement par une autre société, L'Oréal s'est doté d'une structure spécifique, la Direction Internationale de la Propriété Industrielle au sein de la Direction Recherche et Innovation, qui assure les dépôts, l'exploitation et la défense des brevets du Groupe dans le monde entier. Cependant, on ne peut exclure que des tiers contestent la validité de certains brevets détenus par le Groupe.

1.8.2.3. ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS

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

La réglementation européenne REACH (enregistrement, évaluation et autorisation des substances chimiques), entrée en vigueur en juin 2007, vise à renforcer la sécurité humaine et environnementale des produits chimiques en imposant à toute société utilisatrice de justifier de la mise en œuvre de mesures appropriées de gestion des risques. L'Oréal joue un rôle actif dans ce processus pour les substances fabriquées ou importées par ses entités légales européennes concernées. Dans le cadre associatif national et européen, L'Oréal contribue à l'analyse et à l'élaboration de guides pratiques de mise en place de cette réglementation.

L'Oréal est également soumis en Europe à la 7e modification de la Directive Cosmétique européenne relative aux tests des ingrédients sur les animaux. Un plan d'action au sein de L'Oréal a été élaboré pour faire évoluer la conception et les modes d'évaluation de la sécurité des matières premières. Ce plan fait l'objet d'une mise en œuvre accélérée afin de se préparer au mieux à l'application de cette réglementation. L'Oréal a pu mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis en 1989 (14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe) et élaborer des stratégies d'évaluation prédictive pour satisfaire à la récente réglementation Européenne qui interdit toute commercialisation de produits contenant le moindre ingrédient ayant été testé sur l'animal après le 11 mars 2013. *Cf.* paragraphe « Tests sur l'animal : concilier Éthique et innovation » page 14.

1.8.2.4. AUTRES RISQUES JURIDIQUES ET LITIGES

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Il fait également l'objet de procédures initiées par les autorités nationales de la concurrence, notamment dans des pays européens (voir note 22 « *Provisions pour risques et charges* » page 147 au chapitre 4 « Comptes consolidés »).

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

Une provision est constituée dans les comptes sociaux et consolidés chaque fois que le Groupe a une obligation vis-à-vis d'un tiers et devra faire face à une sortie de ressources probable dont le coût peut être estimé de manière fiable.

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

1.8.3. Risques industriels et environnementaux

Afin d'améliorer l'efficacité et la productivité de ses processus industriels, L'Oréal concentre l'essentiel de ses productions sur 45 usines, spécialisées notamment par type de technologie.

1.8.3.1. PRODUCTION ET *SUPPLY CHAIN*

Les produits doivent être disponibles sur le marché à des dates prévues pour respecter les plans de lancement et les demandes des clients, ceci afin de permettre le référencement des nouvelles gammes dans un marché des cosmétiques exigeant toujours plus de réactivité.

De ce fait, un arrêt majeur d'activité dans une unité industrielle ou une centrale d'expédition pourrait être préjudiciable à la réalisation des objectifs commerciaux.

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

1.8.3.2. DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS

L'Oréal est tributaire de ses fournisseurs externes pour la livraison d'emplois (matières premières et articles de conditionnement) indispensables à la fabrication des produits finis, laquelle peut donc être perturbée par la défaillance d'un fournisseur important.

Afin de prévenir ces risques, L'Oréal a établi des plans de continuité de la production dont l'objet est notamment de rechercher des solutions de substitution (par exemple : *back up* des fournisseurs, duplication des moules d'articles de produits stratégiques).

1.8.3.3. ENVIRONNEMENT ET SÉCURITÉ

L'industrie cosmétique a un profil de risque environnemental limité. Cependant, comme pour toute opération de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, L'Oréal est exposé à des enjeux de sécurité et d'environnement (liés par exemple à l'utilisation de certaines matières premières, à l'utilisation de machines ou d'équipements électriques en zones de fabrication ou de stockage, aux manutentions pouvant provoquer des accidents corporels, au traitement des eaux usées, etc.). Le principal risque dans les sites industriels du Groupe est l'incendie en raison des matières inflammables utilisées dans les produits (alcool, gaz propulseurs, poudres, oxydants et solvants) et du stockage de combustibles et produits chimiques.

Pour respecter son engagement en faveur de la protection de l'environnement, de l'amélioration des conditions de sécurité industrielle et de santé au travail, et pour atteindre des objectifs concrets, une politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) rigoureuse a été mise en place au sein du Groupe depuis de nombreuses années. Elle a été réactualisée en 2010 telle que décrit dans les « *Informations Environnementales* » ci-après.

La Direction Générale des Opérations émet des règles internes fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS. Un responsable EHS est nommé dans chaque site. Des programmes de formation sont organisés de façon systématique. Des indicateurs de performance EHS sont collectés mensuellement auprès de tous les sites de fabrication, toutes les centrales d'expédition et tous les centres de recherche. Cette collecte est trimestrielle pour la plupart des sites administratifs. Le risque incendie est encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (norme de la *National Fire Protection Association*).

Le Groupe L'Oréal exploite 116 sites industriels dont deux sont classés « Seveso seuil haut » et sont ainsi soumis à une réglementation stricte par le biais de la directive Seveso de l'Union européenne relative au contrôle des risques d'accidents majeurs dus au stockage de produits chimiques ou inflammables.

1.8.3.4. CARTOGRAPHIE DES RISQUES EHS ET AUDITS

Dans le cadre de cette politique EHS, pour les sites industriels, la prévention repose sur le programme *SHAP (Safety Hazard Assessment Procedure)* effectué par les collaborateurs sur le terrain, sous la responsabilité du Directeur du site. Ce programme contribue à identifier globalement et pour chacun des postes de travail les dangers et en évalue les risques. La méthode *SHAP* permet ainsi de dresser une cartographie des risques des sites, d'évaluer le niveau de risques et de mettre en place les moyens de contrôle nécessaires. Elle s'appuie sur le dialogue entre responsables et contribue à une amélioration collective

significative de la maîtrise des risques. Cette démarche est évolutive et actualisée régulièrement en fonction de l'évolution des sites et de l'expérience sur le terrain. Des audits EHS sont menés tous les trois ou quatre ans dans chaque usine et centrale de distribution. La cartographie du site est passée en revue dans le cadre de cet audit. En 2013, 17 usines et 12 centrales de distribution ont fait l'objet d'un audit risques EHS.

1.8.3.5. SOUCI CONSTANT DE LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

La préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs est une priorité pour L'Oréal et fait partie intégrante de la politique EHS et de la politique humaine et sociale du Groupe. Elle repose sur l'évaluation et la prévention des risques professionnels dans l'entreprise telles que détaillées dans le chapitre 6, page 207. Néanmoins le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ne peut être totalement exclu.

Le Groupe met en œuvre les moyens nécessaires pour être en conformité avec les dispositions légales et les réglementations relatives à l'hygiène et à la sécurité dans les différents pays où il est présent.

1.8.4. *Risque de contrepartie*

Le Groupe privilégie les relations avec les Banques et Compagnies d'assurance de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès des trois principales agences spécialisées.

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers, que ce soit sous la forme de dépôts bancaires ou de valeurs mobilières de placements (voir note 19 *« Trésorerie et équivalents de trésorerie »* page 138 au chapitre 4 « Comptes consolidés »), il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan.

Dès lors le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie (*cf.* note 24.4. *« Risque de contrepartie »* page 152 au chapitre 4).

1.8.5. *Risque client*

Le risque client peut être matérialisé par le non-recouvrement des créances du fait de difficultés de trésorerie de la clientèle ou de disparition de clients.

Cependant ce risque est restreint par la politique du Groupe qui est de retenir une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent. Le risque associé à l'assurance-crédit est mentionné au paragraphe 1.8.8. *« Assurance »* ci-après.

Par ailleurs, compte tenu de la variété et de la multiplicité des circuits de distribution au niveau mondial, la probabilité d'occurrence d'un dommage significatif à l'échelle du Groupe reste limitée. Les 10 premiers clients distributeurs représentent 19,6 % des ventes du Groupe. Le montant considéré comme posant un risque de non-recouvrement et provisionné à ce titre est indiqué dans la note 17 intitulée *Créances clients* page 138 au chapitre 4. Il ne dépasse pas 2 % des créances clients brutes.

1.8.6. *Risque de liquidité*

La Direction des Services Financiers du Groupe centralise l'ensemble des besoins de financement des filiales et les négociations avec les établissements financiers de façon à renforcer la maîtrise des conditions de financement. Les opérations éventuellement effectuées par les filiales sont étroitement contrôlées.

Le risque de liquidité du Groupe L'Oréal est géré avec pour objectif prioritaire d'assurer la continuité de ses financements et d'optimiser le coût financier de la dette.

À cet effet, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées auprès de plusieurs banques de premier plan pour un montant total de 3 236 millions d'euros. Leurs dates d'échéances sont inférieures à 1 an pour 1 086 millions d'euros et de 1 à 3 ans pour 2 150 millions d'euros (voir note 23.9. *« Lignes de crédit confirmées »* page 150 au chapitre 4).

Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité. De plus, le Groupe fait appel de manière régulière au marché sous la forme, en France, de billets de trésorerie ou, aux États-Unis, de *commercial paper*. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers (voir note 23.1. *« Analyse de la dette par nature »* et 23.2. *« Analyse de la dette par maturité »*, page 149 et note 24.5. *« Risque de liquidité* page *»* 152 au chapitre 4).

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers, que ce soit sous la forme de dépôts bancaires ou de valeurs mobilières de placements, il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan.

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

- A-1+, attribué en juin 2013 par Standard & Poor's ;
- Prime 1, attribué en juin 2013 par Moody's ; et
- F1+, attribué en août 2013 par FitchRatings.

Ces notations sont inchangées par rapport à celles attribuées en 2012.

1.8.7. *Risques financiers et de marché*

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

1.8.7.1. RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Pour les besoins de son développement et de sa politique d'investissements, L'Oréal a recours à des emprunts et des billets de trésorerie. Le Groupe se refinance principalement à taux variable, comme il est indiqué dans la note 23.4. *« Répartition de la dette taux fixe - taux variable »* page 150 au chapitre 4. D'autres détails sur la dette et les taux d'intérêts sont aussi indiqués dans

les notes 23.5. *« Taux d'intérêt effectif »*, 23.6. *« Taux moyen de la dette »* et 23.7. *« Juste valeur des emprunts et dettes financières »* page 150 au chapitre 4.

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

Afin de limiter l'impact négatif de fluctuation des taux, le Groupe applique une politique de gestion non spéculative des taux en utilisant des instruments dérivés, décrits dans les notes 24.2. *« Couverture du risque de taux d'intérêt »* et 24.3. *« Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêts »* en page 152 au chapitre 4.

1.8.7.2. RISQUE DE CHANGE

Du fait de sa présence internationale, L'Oréal est naturellement exposé aux variations du cours des devises. Les fluctuations entre les principales devises peuvent donc influencer les résultats du Groupe, lors de la conversion en euros des comptes des filiales hors euros, et de ce fait rendre difficile la comparaison des performances entre deux exercices. De plus, des flux commerciaux d'achats et ventes d'articles et de produits sont réalisés entre les filiales des différents pays. L'approvisionnement des filiales se fait principalement dans la devise du pays fournisseur.

Afin de limiter le risque de change, le Groupe adopte une politique prudente de couverture en fin d'année d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante, par des achats ou ventes à terme ou par des options. Les besoins sont établis pour l'année à venir sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale. Ces besoins sont ensuite réexaminés régulièrement tout au long de l'année en cours. Afin de bénéficier d'une meilleure visibilité des flux générés, la gestion du risque de change est centralisée par la Direction de la Trésorerie au siège (Direction des Services Financiers) qui s'appuie sur un outil spécifique de centralisation des besoins des filiales par devise (FX report).

Le dispositif de couverture des risques de change est présenté au Comité d'Audit. La méthodologie de couverture et les valeurs impliquées sont détaillées dans la note 24.1. *« Couverture du risque de change »* en pages 150 à 152 au chapitre 4.

Le détail du chiffre d'affaires consolidé 2013 par devise est spécifié dans le chapitre 3 *Chiffres clés*.

Des variations significatives de l'environnement monétaire pourraient impacter les résultats et les capitaux propres du Groupe. L'analyse de sensibilité aux variations des devises et l'impact sur les capitaux propres sont détaillés en note 20.4. *« Autres éléments du résultat global »* page 142 au chapitre 4. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 6 *« Pertes et gains de change »* page 124 au chapitre 4.

1.8.7.3. RISQUE RELATIF À LA DÉPRÉCIATION DES ACTIFS INCORPORELS

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

Comme détaillé en note 1.15. *« Immobilisations incorporelles »* page 114 au chapitre 4, les marques à durée d'utilité indéfinie et les écarts d'acquisition ne font pas l'objet d'amortissement mais de tests de dépréciation périodiques au moins une fois par an. Lorsque la valeur recouvrable de la marque est inférieure à sa valeur nette comptable, celle-ci fait l'objet d'une dépréciation. De même, tout écart entre la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie et la valeur nette comptable des actifs y compris les écarts d'acquisitions se traduirait par une dépréciation d'actif constatée dans le compte de résultat. Les montants pour les 3 derniers exercices sont indiqués en note 7 *« Autres produits et charges opérationnels »* page 125 au chapitre 4.

Les données et hypothèses retenues dans les tests de dépréciation, pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont présentées en note 13 *« Tests de dépréciation des actifs incorporels »* du présent document page 135 au chapitre 4.

1.8.7.4. RISQUE SUR ACTIONS

L'Oréal n'investit pas sa trésorerie en actions. Pour L'Oréal, le principal risque sur actions réside dans sa participation dans le capital de la société Sanofi à hauteur de 8,93 %, au 31 décembre 2013, pour un montant décrit dans la note 15 *« Actifs financiers non courants »* du présent document page 137 au chapitre 4.

Un passage significatif ou prolongé au-dessous du coût d'entrée de l'action Sanofi exposerait potentiellement L'Oréal à déprécier son actif par le compte de résultat comme expliqué dans la note 24.6. *« Risque sur actions »* page 152 au chapitre 4.

1.8.7.5. RISQUE SUR ACTIFS DE COUVERTURE DES ENGAGEMENTS SOCIAUX

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

En application des dispositions de la *Charte de Gestion interne des actifs dédiés à la couverture des engagements sociaux du Groupe*, la répartition par classe d'actifs est soumise à des limites visant à réduire notamment les risques de volatilité et de corrélation entre ces différentes classes d'actifs. Un Comité de Surveillance des régimes de retraites et de prévoyance offerts par les filiales du Groupe, veille à la mise en œuvre et au suivi de ces principes, tels que décrits dans les *« Informations sociales » ci-après - Régimes de prévoyance, de retraite et autres avantages*, chapitre 6 page 203. Cependant une baisse forte et durable des marchés financiers peut avoir un impact sur la valeur des portefeuilles constitués (voir note 21 *« Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme »* pages 143 et suivantes au chapitre 4). Par ailleurs, le Groupe sélectionne des assureurs et dépositaires disposant de notations robustes auprès des trois principales agences spécialisées.

1.8.7.6. RISQUE RELATIF À L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS FISCALES

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

1.8.7.7. RISQUE SUR MATIÈRES PREMIÈRES DE BASE

La fabrication des produits cosmétiques est dépendante de l'achat de matières premières dont le cours varie. Ces matières premières ou composants entrent dans la composition des produits ou de leur emballage. Les matières premières de base principales sont le polyéthylène, le polypropylène, l'aluminium, et les huiles végétales et leurs dérivés. Une hausse exceptionnellement forte de ces matières premières ou de l'énergie sur le marché mondial pourrait se répercuter directement sur le prix de revient des produits cosmétiques. Néanmoins, il est estimé que l'impact de cette hausse sur la marge brute resterait limité.

Afin d'anticiper l'effet de ces variations, L'Oréal mène de façon préventive des négociations d'indices de prix avec ses principaux fournisseurs de matières premières et d'articles de conditionnement. De ce fait, le Groupe n'a pas recours à des couvertures.

Également afin de compenser la volatilité des marchés, L'Oréal met en œuvre des efforts continus en termes de projets de réduction des coûts et de productivité industrielle. Par ailleurs la centralisation de la responsabilité des achats a permis de renforcer ces dispositifs.

1.8.8. *Assurance*

1.8.8.1. POLITIQUE GÉNÉRALE D'ASSURANCE DU GROUPE

L'objectif de la politique d'assurance est de protéger au mieux les personnes et le patrimoine du Groupe de la survenance de risques significatifs identifiés qui pourraient l'affecter. À cette fin, le Groupe a mis en place des programmes d'assurance mondiaux (notamment pour les polices de Dommages & Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Transport) permettant une homogénéisation et maîtrise des garanties pour l'ensemble de ses filiales dans le monde, à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de structuration.

Cette politique se décline ainsi :

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

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

1.8.8.2. PROGRAMMES MONDIAUX INTÉGRÉS

Responsabilité civile générale

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

Ce programme n'a pas fait, jusqu'à présent, l'objet d'une sinistralité significative, ce qui traduit la très haute exigence de qualité et de sécurité du Groupe dans le pilotage de ses opérations et dans la conception et la fabrication de ses produits. La santé et la sécurité des consommateurs et des salariés sont une préoccupation constante et omniprésente à tous les niveaux des opérations du Groupe.

Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Cette garantie a pour objectif de protéger les actifs du Groupe sur la base des garanties et capacités disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment les sinistres liés aux événements suivants : incendie, foudre, explosion…

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

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

Transport

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

Risque crédit client

Les filiales sont invitées à mettre en place, avec l'aide et aux termes et conditions négociés par le siège, en complément de leur propre politique de crédit-management, une couverture d'assurance-crédit dans la mesure où une offre d'assurance compatible avec le niveau d'activité commerciale est disponible à des conditions financièrement acceptables.

Dans une période de fort ralentissement économique, le marché de l'assurance-crédit pourrait mener une contraction de ses engagements, et les grands assureurs seraient alors susceptibles de réduire les couvertures des encours sur certains pays. Les polices d'assurance mises en place dans ces pays pourraient alors être affectées par ce mouvement.

Auto-assurance

Le Groupe, via sa filiale de réassurance, conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé. Deux programmes sont concernés : Transport et Dommages aux Biens & Pertes d'Exploitation.

2

/ GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE*

2.1. RAPPEL DES PRINCIPES 30

2.2. LA COMPOSITION ET LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 31

2.2.1. Composition du Conseil d'Administration 32

2.2.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration 48

2.2.3. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 61

2.2.4. Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux 61

2.3. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX 62

2.3.1. Rémunérations des membres du Conseil d'Administration 62

2.3.2. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 63

Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues 74

2.4. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2013 SUR LES TITRES L'ORÉAL PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX 75

2.5. LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES (RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE) 75

2.5.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne 75

2.5.2. Composantes du dispositif 76

2.5.3. Acteurs 79

2.5.4. Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 80

2.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 83

2.7. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 84

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

Ce chapitre rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration incluant notamment une synthèse des principes d'organisation garantissant l'équilibre des pouvoirs. Il comporte le texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont précisés ainsi que les opérations sur les titres L'Oréal déclarées par les mandataires sociaux en 2013. Les procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont également exposées. Les rapports des Commissaires aux Comptes liés au Gouvernement d'Entreprise, à savoir celui sur le rapport établi par le Président et celui sur les conventions et engagements réglementés y sont insérés.

2.1. RAPPEL DES PRINCIPES

Le Code AFEP-MEDEF : le Code de référence

Le Conseil d'Administration considère que les recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société. Le Code, qui a introduit en 2013 de nouvelles règles d'autorégulation en matière de gouvernance au premier rang desquelles l'introduction d'une procédure de consultation de l'Assemblée Générale sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux, a fait l'objet en fin d'année d'une présentation spécifique au Conseil d'Administration.

En conséquence, ce Code est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du présent chapitre « Gouvernement d'entreprise » approuvé par le Conseil dans sa réunion du lundi 10 février 2014.

Le Code est consultable sur Internet à l'adresse suivante : http://www.medef.com/.

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

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

« […] le Président du Conseil d'Administration rend compte, dans un rapport joint au rapport mentionné aux articles L. 225-100, L. 225-102, L. 225-102-1 et L. 233-26, de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour les comptes consolidés. Sans préjudice des dispositions de l'article L. 225-56, ce rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général. »

Ce même article du Code de commerce précise que :

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

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

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

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, alinéa 9, il est précisé que les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le chapitre 7, page 236 et suivantes.

En application de ce même article, le Conseil d'Administration de L'Oréal a approuvé le présent chapitre dans sa séance du 10 février 2014.

Conformément aux recommandations actualisées du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie dans un tableau de synthèse (page 74), les quelques dispositions du Code qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

2.2. LA COMPOSITION ET LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« La qualité de la gouvernance s'appuie sur l'engagement extrêmement fort de l'ensemble des administrateurs de votre société. Le Conseil apporte à la Direction Générale un soutien et un appui précieux dans la prise de décisions stratégiques. L'équilibre des pouvoirs est assuré par un partage très précis des missions de chacun ».

(Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal)

L'équilibre des pouvoirs chez L'Oréal dans un Conseil d'Administration indépendant, impliqué et vigilant

L'organisation du Conseil d'Administration de L'Oréal est adaptée aux spécificités de l'entreprise et s'inscrit dans une démarche constante de progrès.

En 2006, les fonctions de Président et de Directeur Général avaient été dissociées, au moment où Sir Lindsay Owen-Jones avait annoncé son souhait de passer le témoin et de se consacrer un temps à la fonction de Président du Conseil d'Administration. Cette dissociation des fonctions, pendant cinq ans, a permis d'assurer pleinement et de manière harmonieuse la transition avec Jean-Paul Agon, nommé Directeur Général.

En 2011, le Conseil d'Administration de L'Oréal a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et il les a confiées à M. Jean-Paul Agon.

Le Conseil d'Administration considère que la réunion des fonctions est particulièrement adaptée aux spécificités de L'Oréal : un actionnariat stable et fidèle, une identification claire de ses métiers, un développement progressif et régulier de ses activités internationales, de tout temps une grande fidélité de ses grands dirigeants ayant une connaissance précise des affaires, et des performances économiques et financières de qualité. Par ailleurs, l'entreprise se doit d'être réactive, d'une part dans un secteur d'activité qui requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel, d'autre part, dans le métier de la beauté qui nécessite à chaque instant une communication forte et cohérente (*cf.* rubrique 2.2.1.1. page 32).

Dans ce cadre général, le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration a fait l'objet d'une attention particulière afin que le Conseil soit en mesure d'exercer pleinement ses missions et que l'équilibre des pouvoirs y soit assuré. Fin 2013, et comme en 2012, au moment de l'évaluation tant de leurs travaux que de leurs relations avec l'équipe dirigeante, les administrateurs ont fait le constat du bon fonctionnement de l'organisation en place. Les processus de décisions sont clairs, comme la répartition des pouvoirs.

L'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré avec une définition et un partage très précis des missions de chacun, avec d'un côté le Président-Directeur Général et d'un autre côté treize administrateurs, indépendants d'esprit et libres de jugement. Tous les administrateurs disposent d'une information permanente et de moyens adaptés, dans le cadre d'une charte de fonctionnement, avec des Comités spécialisés structurés et aux missions élargies depuis leur création.

DES ADMINISTRATEURS INFORMÉS ET INDÉPENDANTS

Les administrateurs de L'Oréal sont en permanence informés de l'ensemble des aspects de la marche de la Société et de ses performances.

Au-delà même de la présence d'administrateurs très engagés, aux expériences complémentaires (expertises financières, industrielles, commerciales, etc.), avec pour certains une mémoire historique, c'est-à-dire une connaissance ancienne et approfondie de l'entreprise et de son environnement, les administrateurs sont tous assidus et vigilants. Les travaux et les délibérations du Conseil se font de manière parfaitement indépendante des engagements opérationnels de la Direction Générale (*cf.* rubrique 2.2.1.2. page 33).

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION QUI DISPOSE D'UNE LARGE PALETTE DE MOYENS

Le Conseil dispose des moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent notamment quand il s'agit de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion. La Direction Générale communique en transparence et a le soutien du Conseil d'Administration dans les choix stratégiques qu'elle propose et qui sont en définitive décidés par le Conseil. Le Président conduit les travaux du Conseil pour permettre cette adhésion sans laquelle la Direction Générale et son Comité Exécutif ne sauraient totalement s'impliquer et assurer en toute confiance et sérénité le développement de l'entreprise. C'est naturellement dans l'intérêt de tous les actionnaires mais aussi de toutes les parties prenantes

que le Président anime les débats et encourage des discussions au sein du Conseil d'Administration. Celui-ci peut se réunir à tout moment en fonction de l'actualité (*cf.* rubrique 2.2.2.1 page 48).

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DONT L'ACTION EST PLEINEMENT ORGANISÉE

Le Conseil agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Cette mission est renforcée dans la mesure où le Conseil a adopté une charte de fonctionnement qui définit des règles en matière de comportement et formalise les conditions dans lesquelles il va disposer des moyens dont il a besoin pour assurer pleinement son rôle en se saisissant, par exemple, dans le cadre de la loi, de toute question intéressant la bonne marche de la Société.

Ainsi, le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est doté d'un Règlement Intérieur qu'il met à jour périodiquement, tant sur les aspects formels de ses missions que sur les droits et obligations des administrateurs (connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations, respect de l'intérêt social, obligation de diligence et d'information, de réserve et de secret, responsabilité en matière de déontologie boursière, etc.), ceci au vu des conclusions de l'évaluation de ses travaux et dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise qu'il s'impose. Le Règlement Intérieur, dont la dernière actualisation date du 10 février 2014, est publié en intégralité dans le présent Document de Référence, pages 54 et suivantes. Il est susceptible d'être modifié par le Conseil compte tenu de l'évolution des lois et règlements, mais aussi de son propre mode de fonctionnement.

Enfin, l'administrateur déclare formellement les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient le concerner et, en tout état de cause, dans ce cas il ne participe pas aux votes correspondants (*cf.* rubrique 2.2.1.2. page 33 et page 46).

DES COMITÉS DU CONSEIL SPÉCIALISÉS, STRUCTURÉS ET AUX MISSIONS ÉLARGIES

En 2011, les missions des Comités d'études du Conseil ont été élargies, avec un plus grand nombre d'administrateurs membres de ces Comités et plus d'occasions de rencontrer les grands dirigeants. Seul le Comité Stratégie et Développement Durable est présidé par le Président-Directeur Général et ce dernier ne fait partie d'aucun autre Comité.

Ceux-ci comportent des administrateurs indépendants, la moitié pour le Comité d'Audit et le Comité en charge des rémunérations, dont le Président de chaque Comité. Ces Comités sont totalement libres de définir leurs ordres du jour respectifs. Ils rendent compte périodiquement de leurs travaux au Conseil d'Administration dont ils préparent les réunions et auquel ils font des propositions. Le Conseil, dans le cadre de l'examen de ses propres travaux fin 2013, a de nouveau apprécié la qualité de l'apport de ses Comités dans le cadre des décisions qu'il prend, de manière toujours plus approfondie (*cf.* rubrique 2.2.2.1. page 48).

LE CONSEIL ÉVALUE PÉRIODIQUEMENT LA QUALITÉ DE SON ORGANISATION ET DE SES TRAVAUX

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

2.2.1. *Composition du Conseil d'Administration*

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

Au 31 décembre 2013, le Conseil d'Administration comprend 14 membres : le Président-Directeur Général, six administrateurs issus des actionnaires majoritaires dont trois de la famille Bettencourt Meyers et trois de Nestlé (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil) et sept administrateurs indépendants : Mme Annette Roux, Mme Virginie Morgon (depuis le 26 avril 2013), MM. Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer.

L'évolution du Conseil d'Administration en 2014 est détaillée plus loin, page 48.

Quatre représentants élus des salariés ont assisté également aux réunions du Conseil en 2013, ils sont dotés d'une voix consultative.

La répartition du capital de L'Oréal au 31 décembre 2013 se trouve dans le présent Document de Référence, à la rubrique 7.3. page 240).

2.2.1.1. MODALITÉS D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

En 2011, le Conseil d'Administration a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et il les a confiées à M. Jean-Paul Agon.

La dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général de 2006 à 2011 a permis d'assurer de manière harmonieuse la transition entre Sir Lindsay Owen-Jones et M. Jean-Paul Agon. En 2011, le Conseil d'Administration a considéré l'environnement propice à la réunification de ces fonctions. Ce mode de gouvernance est en effet particulièrement adapté aux spécificités de L'Oréal et à sa structure actionnariale : un actionnariat stable et fidèle, une identification claire de ses métiers, un développement progressif

et régulier de ses activités internationales et des performances économiques et financières de qualité. De tout temps les grands dirigeants de L'Oréal sont fidèles à l'entreprise, ils ont une connaissance précise des affaires. Par ailleurs, l'entreprise se doit d'être réactive, d'une part dans un secteur d'activité qui requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel, d'autre part dans le métier de la beauté qui nécessite à chaque instant une communication forte et cohérente.

Fin 2013, au moment, d'une part de l'évaluation de leurs travaux (voir rubrique 2.2.2.2. page 53), d'autre part de celle de leurs relations avec l'exécutif, les administrateurs ont confirmé que le fonctionnement de cette organisation est équilibré et efficace.

2.2.1.2. MANDATAIRES SOCIAUX

Les 14 administrateurs de L'Oréal, très engagés et responsables, exercent une totale liberté de jugement, tant en termes d'indépendance que de parité hommes/femmes. La composition du Conseil d'Administration s'inscrit donc dans le respect des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de juin 2013.

Au 31 décembre 2013, les membres du Conseil d'Administration étaient les suivants :

Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2013

Jean-Paul Agon

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

Échéance du mandat en 2014

Administrateur depuis 2006
Président-Directeur Général
Président du Comité Stratégie et Développement Durable
Adresse professionnelle : L'Oréal – 41 rue Martre – 92117 Clichy Cedex
Détient 76 500 actions L'Oréal

Autres mandats et fonctions en cours	
Société française	
L'Air Liquide S.A.*	Administrateur
Sociétés étrangères	
Galderma Pharma S.A. (Suisse)**	Administrateur
L'Oréal USA Inc. (États-Unis)	*Director*
Autre	
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Président du Conseil d'Administration Administrateur

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Sociétés étrangères		
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	avril 2012
The Body Shop International PLC (Royaume-Uni)	*Vice-Chairman and Director*	mars 2012

* *Société cotée.*
** *Détenue à 50 % par L'Oréal.*

Françoise Bettencourt Meyers

Nationalité française.
60 ans.
Fille de Madame Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012 et Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis avril 2012.

Échéance du mandat en 2017

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

Autres mandats et fonctions en cours	
Sociétés françaises	
Téthys SAS	Présidente Présidente du Conseil de Surveillance
Financière l'Arcouest SAS	Présidente
Société Immobilière Sebor SAS	Présidente
Autre	
Fondation Bettencourt Schueller	Présidente du Conseil d'Administration

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Société française		
Clymène SAS	Présidente	28 juin 2012

Peter Brabeck-Letmathe

Nationalité autrichienne.
69 ans.
Exerce à titre principal, en dehors de L'Oréal, la fonction de Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé. Peter Brabeck-Letmathe est administrateur de L'Oréal et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1997. Il est membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2005, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Échéance du mandat en 2017

Administrateur depuis 1997
Vice-Président du Conseil d'Administration
Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance
Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations
Membre du Comité Stratégie et Développement Durable
Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
Détient 27 500 actions L'Oréal

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal	
Nestlé S.A. (Suisse)*	Président du Conseil d'Administration
Autres mandats et fonctions en cours	
Sociétés étrangères	
Credit Suisse Group (Suisse)*	Vice-Président du Conseil d'Administration Administrateur
Delta Topco Limited (Jersey)	Président du Conseil d'Administration
Exxon Mobil (USA)*	Administrateur
Nestlé Health Science S.A. à Lutry (Suisse)	Administrateur et Président du Conseil d'Administration
Autres	
Forum Économique Mondial (Suisse)	Membre du Conseil de la Fondation

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Sociétés étrangères		
Table Ronde des Industriels Européens (Belgique)	Membre du Comité Exécutif Président du Groupe de travail Relations Économiques Extérieures	2013
Nestlé Institute of Health Science S.A. à Feublens (Suisse)	Membre du *Steering Committee*	2013
Roche Holding S.A. (Suisse)	Administrateur	mars 2010
Autres		
Uprona Ltd (Canada)	Administrateur et Président	février 2011
Forum Économique Mondial (Suisse)	Président du IBC *Internat. Business Council*	novembre 2010

* *Sociétés cotées.*

Paul Bulcke

Nationalité belge.
59 ans.
Entré chez Nestlé en 1979, il en est administrateur délégué depuis 2008. Paul Bulcke est administrateur de L'Oréal depuis 2012, membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis avril 2012 et administrateur de Roche Holding en Suisse.

Échéance du mandat en 2016

Administrateur depuis 2012
Membre du Comité Stratégie et Développement Durable
Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
Détient 1 000 actions L'Oréal

Principales fonctions exercées en dehors de L'Oréal	
Nestlé S.A. (Suisse)*	Administrateur délégué
Nestlé Health Science S.A. à Lutry (Suisse)	Administrateur
Nestlé Institute of Health Science S.A. à Eclubens (Suisse)	Membre du *Steering Committee*
Autres mandats et fonctions en cours	
Sociétés étrangères	
Cereal Partners Worldwide (Suisse)	Co-Président du Conseil de Surveillance
Roche Holding Ltd (Suisse)*	Administrateur
Autre	
The Consumer Goods Forum (France)	Administrateur et Co-Président du *Gouvernance Committee*

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Société étrangère		
Alcon Inc. Suisse	Administrateur	août 2010

* *Sociétés cotées.*

Charles-Henri Filippi

Nationalité française.
61 ans.
A poursuivi une carrière dans le Groupe HSBC en étant notamment Président-Directeur Général de HSBC France de 2004 à 2007 et Président du Conseil d'Administration en 2007 et 2008. Charles-Henri Filippi est administrateur de L'Oréal depuis 2007, membre du Comité d'audit (Président jusqu'en février 2013), administrateur d'Orange, membre du Conseil de Surveillance d'Euris et censeur de Nexity. Il est Président de Citigroup pour la France.

Échéance du mandat en 2015

Administrateur depuis 2007
Membre du Comité d'Audit
Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations
Adresse professionnelle : Citigroup France – 1-5 rue Paul-Cézanne – 75008 Paris
Détient 2 000 actions L'Oréal

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal	
Citigroup France	Président

Autres mandats et fonctions en cours	
Sociétés françaises	
Euris	Membre du Conseil de Surveillance
Femu Qui SA	Membre du Conseil de Surveillance
Orange*	Administrateur
Nexity*	Censeur
Piasa S.A	Administrateur
Société étrangère	
ABERTIS	Membre de l'*International Advisory Board* (depuis juillet 2013)
Autres	
ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique)	Administrateur
Association des Amis de l'Opéra-Comique	Président

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
Viveris Reim SA	Membre du Conseil de Surveillance	juillet 2012
Octagones (Société Mère) et Alfina (Filiale)	Président	mai 2012
CVC Capital Partners (« CVC »)	*Senior Advisor*	décembre 2010
Société étrangère		
HSBC Private Banking Holdings (Suisse) S.A.	Administrateur	2009
Autres		
Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou	Administrateur	mars 2013
Association des Amis du Festival d'Automne à Paris	Administrateur	septembre 2009

* *Sociétés cotées.*

Xavier Fontanet

Nationalité française.
65 ans.
Ancien Président-Directeur Général (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'Administration d'Essilor (2010-2012), membre du Conseil de Surveillance de Schneider Electric, il est administrateur de L'Oréal depuis mai 2002 et Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Échéance du mandat en 2014

Administrateur depuis mai 2002
Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance
Adresse professionnelle : Essilor – 147 rue de Paris – 94227 Charenton Cedex
Détient 1 050 actions L'Oréal

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal	
Essilor International S.A.*	Administrateur
Autres mandats et fonctions en cours	
Société française	
Schneider Electric S.A.*	Membre du Conseil d'Administration
Autre	
Association Nationale des Sociétés par Actions	Représentant permanent d'Essilor International et administrateur au Conseil d'Administration

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
Crédit Agricole S.A.	Administrateur	mai 2012
Essilor International S.A.	Président du Conseil d'Administration	janvier 2012
Fonds Stratégiques d'Investissement S.A.	Administrateur	juin 2011
Essilor International S.A.	Président-Directeur Général	janvier 2010
Sociétés étrangères		
Essilor Amico (L.L.C) (Émirats Arabes Unis)	Administrateur	décembre 2011
Nikon and Essilor International Joint Research Center Co. Ltd.	Président et Administrateur	décembre 2011
Nikon Essilor Co. Ltd (Japon)	Administrateur	décembre 2011
EOA Holding Co. Inc. (États-Unis)	Président et Administrateur	octobre 2010
Essilor India PVT Ltd (Inde)	Administrateur	juin 2010
Essilor Manufacturing India PVT Ltd (Inde)	Administrateur	juin 2010
Transitions Optical Holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur	mai 2010
Transitions Optical Inc. (États-Unis)	Administrateur	mai 2010
Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine)	Administrateur	avril 2010
Essilor of America Inc. (États-Unis)	Administrateur	mars 2010

* *Sociétés cotées.*

Bernard Kasriel

Nationalité française.
67 ans.
Ancien Directeur Général de Lafarge, il est administrateur de L'Oréal depuis 2004, Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations depuis 2007 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur d'Arkema et de Nucor (États-Unis).

Échéance du mandat en 2016

Administrateur depuis 2004
Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations
Membre du Comité Stratégie et Développement Durable
Adresse professionnelle : 1 rue Saint-James - 92200 Neuilly-sur-Seine
Détient 1 525 actions L'Oréal

Autres mandats et fonctions en cours	
Société française	
Arkema S.A.*	Administrateur
Société étrangère	
Nucor (États-Unis)*	*Director*

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
LBO France	Associé	septembre 2011
Lafarge S.A.	Administrateur	mai 2010
LBO France	Membre du Directoire	janvier 2010

* *Sociétés cotées.*

Christiane Kuehne

Nationalité suisse.
58 ans.
Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation chez Nestlé où elle est entrée depuis 1977. Christiane Kuehne est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal et membre du Comité d'Audit depuis 2012.

Échéance du mandat en 2016

Administrateur depuis 2012
Membre du Comité d'Audit
Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
Détient 1 000 actions L'Oréal

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal	
Nestlé S.A. (Suisse)*	Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation
Autres mandats et fonctions en cours	
Fondation Wetter pour les enfants de l'Indochine	Membre du Conseil d'Administration
Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés	
Néant	

* *Société cotée.*

Marc Ladreit de Lacharrière

Nationalité française.
73 ans.
Membre de l'Institut de France et présent chez L'Oréal de 1976 à 1991, Marc Ladreit de Lacharrière est administrateur de L'Oréal depuis 1984, Président-Directeur Général de Fimalac, Chairman de Fitch (États-Unis), administrateur de Casino, du Groupe Lucien Barrière et de Renault.

Échéance du mandat en 2014

Administrateur depuis 1984
Adresse professionnelle : Fimalac – 97 rue de Lille – 75007 Paris
Détient 30 340 actions L'Oréal

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal	
F. Marc de Lacharrière (Fimalac)*	Président-Directeur Général
Autres mandats et fonctions en cours	
Sociétés françaises	
Agence France Museums	Président du Conseil d'Administration
Casino*	Administrateur
Gilbert Coullier Productions SAS	Administrateur
Groupe Lucien Barrière	Administrateur
Groupe Marc de Lacharrière	Président du Directoire
Nextradio TV	Représentant permanent Fimalac (depuis 22 mai 2013)
Renault S.A.*	Administrateur
Renault s.a.s.	Administrateur
Société Fermière du Casino Municipal de Cannes – SFCMC	Administrateur
Webedia	Membre du Conseil de Surveillance (depuis juillet 2013)
Sociétés étrangères	
Fimalac Participations Sarl (Luxembourg)	Gérant
Fitch Group (États-Unis)	*Chairman*
Autres	
Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France	Président d'Honneur
Conseil Artistique des Musées Nationaux	Membre
Fonds de dotation Abbaye de Lubilhac	Président
Fondation d'Entreprise Culture et Diversité	Président
Fondation des Sciences Politiques	Membre
Institut de France	Membre

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Société française		
Fimalac Participations	Gérant	septembre 2010
Sociétés étrangères		
Fitch Ratings (États-Unis)	*Chairman*	2012
Algorithmics (Canada)	Administrateur	2009
Autres		
Musée des Arts Décoratifs	Administrateur	mars 2013
Fondation Bettencourt Schueller	Membre	janvier 2013
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Administrateur	2012

* *Sociétés cotées.*

Jean-Pierre Meyers

Nationalité française.
65 ans.
Administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité d'Audit, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société holding familiale Téthys, administrateur de Nestlé et Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller.

Échéance du mandat en 2016

Administrateur depuis 1987
Vice-Président du Conseil d'Administration
Membre du Comité d'Audit
Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance
Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations
Membre du Comité Stratégie et Développement Durable
Adresse professionnelle : Téthys – 27-29 rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
Détient 15 332 actions L'Oréal

Autres mandats et fonctions en cours	
Société française	
Téthys SAS	Directeur Général Vice-Président du Conseil de Surveillance
Société étrangère	
Nestlé S.A. (Suisse)*	Administrateur
Autre	
Fondation Bettencourt Schueller	Vice-Président du Conseil d'Administration

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
Clymène SAS	Directeur Général	juin 2012

* *Société cotée.*

Jean-Victor Meyers

Nationalité française.
27 ans.
Membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011, il est administrateur de L'Oréal depuis février 2012.

Échéance du mandat en 2016

Administrateur depuis 2012
Adresse professionnelle : Téthys – 27-29 rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
Détient 1 500 actions L'Oréal

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises	
Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Exemplaire SAS	Président

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

Néant

Virginie Morgon

Nationalité française.
44 ans.
Directeur Général d'Eurazéo (responsable des investissements) où elle est entrée en 2008 après seize années chez Lazard. Elle est administrateur de L'Oréal depuis le 26 avril 2013 et membre du Comité d'audit. Elle est administrateur d'Accor.

Échéance du mandat en 2017

Administrateur depuis 2013
Membre du Comité d'Audit
Adresse professionnelle : 32 rue de Monceau - 75008 Paris
Détient 1 000 actions L'Oréal

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal	
Eurazeo *	Membre du Directoire *Chief Investment Officer*

Autres mandats et fonctions en cours	
Sociétés françaises	
Accor *	Administrateur
Eurazeo PME	Présidente du Conseil de Surveillance
Holdelis (holding d'investissement dans Elis)	Présidente du Conseil d'Administration
LH APCOA (holding d'investissement dans APCOA)	Directeur Général
Legendre Holding 33	Présidente (depuis novembre 2013)
Sociétés étrangères	
APCOA Parking AG (Allemagne)	Présidente du *Supervisory Board*
APCOA Group GmbH (Allemagne)	*Managing Director*
APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne)	Présidente de l'*Advisory Board*
Broletto 1 Srl (holding d'investissement dans Intercos) (Italie)	Présidente du *Board of Directors*
Euraleo Srl (Italie)	Gérante
Intercos SpA (Italie)	Gérante
Moncler SpA (Italie)	Vice-Présidente du Conseil d'Administration
Autre	
Women's Forum (WEFCOS)	Membre du Conseil d'Administration

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
Sportswear Industries Srl (Italie)	Administrateur	novembre 2013
Edenred	Administrateur	mars 2013
OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME capital)	Présidente du Conseil de Surveillance	mars 2012
LT Participations (holding d'investissement dans IPSOS)	Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration	août 2011
Groupe B&B Hotels	Présidente du Conseil de Surveillance	mai 2009

* *Sociétés cotées.*

Annette Roux

Nationalité française
71 ans
Présidente-Directrice Générale de Bénéteau de 1976 à 2005, puis Vice-Présidente du Conseil de Surveillance, Annette Roux est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal depuis 2007. Elle est également Présidente de la Fondation d'Entreprise Bénéteau.

Échéance du mandat en 2015

Administrateur depuis 2007
Adresse professionnelle : Les Embruns – 16 boulevard de la Mer - 85800 Saint-Gilles-Croix-de-Vie
Détient 1 000 actions L'Oréal

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal	
Bénéteau S.A. (1) (2)	Vice-Présidente du Conseil de Surveillance
Autres mandats et fonctions en cours	
Sociétés françaises	
Beri 21 S.A.	Présidente du Conseil de Surveillance
BH S.A.S. (2)	Administrateur
Construction Navale Bordeaux S.A.S (2)	Administrateur
O'Hara S.A. (2)	Administrateur
SPBI S.A. (2)	Administrateur
Société étrangère	
Bénéteau España (2)	Administrateur
Autre	
Fondation d'Entreprise Bénéteau	Présidente

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Société française		
Beri 3000 S.A.	Présidente-Directrice Générale	août 2010
Autre		
Fédération des Industries Nautiques	Présidente	mars 2009

(1) Société cotée sur l'Eurolist, compartiment B.
(2) Sociétés contrôlées par Beri 21 S.A.

Louis Schweitzer

Nationalité française.
71 ans.
Président-Directeur Général de Renault de 1992 à 2005, Président du Conseil d'Administration jusqu'en 2009, Louis Schweitzer est administrateur de L'Oréal depuis 2005, membre du Comité d'Audit et Président depuis février 2013, membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également membre des Comités consultatifs d'Allianz S.E. (Allemagne) et Bosch (Allemagne).

Échéance du mandat en 2017

Administrateur depuis 2005
Président du Comité d'Audit
Membre du Comité Stratégie et Développement Durable
Adresse professionnelle : Renault – Bât. Pierre Dreyfus – 37 avenue Pierre Lefaucheux – 92109 Boulogne-Billancourt Cedex
Détient 2 000 actions L'Oréal

Autres mandats et fonctions en cours	
Sociétés françaises	
Veolia Environnement*	Vice-Président
Sociétés étrangères	
Allianz S.E. (Allemagne)*	Membre du Conseil Consultatif
Bosch (Allemagne)	Membre du Conseil Consultatif
Autres	
Comité d'Échanges franco-japonais (CEFJ)	Conseiller
Comité des Salons	Président
Festival d'Avignon	Président
Fondation Nationale des Sciences Politiques	Membre du Conseil
Initiative France	Président
Maison de la Culture MC93	Président
Musée du Quai Branly	Administrateur
Société des Amis du Musée du Quai Branly	Président
Institut Français des Relations Internationales	Vice-Président
Institut d'Études Politiques de Paris	Membre du Conseil

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
BNP Paribas	Administrateur	mai 2013
Le Monde (ILPA, LMSA, SEM)	Président du Conseil de Surveillance	décembre 2010
Renault	Président du Conseil d'Administration	avril 2009
Sociétés étrangères		
AstraZeneca (Royaume-Uni)	Administrateur Président du Conseil d'Administration	juin 2012
AB Volvo (Suède)	Président du Conseil d'Administration	avril 2012
Autres		
Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité	Président	mars 2010
Banque de France	Membre du Conseil Consultatif	

* *Sociétés cotées.*

DES ADMINISTRATEURS EXPÉRIMENTÉS ET COMPLÉMENTAIRES

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

UNE REPRÉSENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES CONFORME AUX DISPOSITIONS DE LA LOI DU 27 JANVIER 2011

Sur un total de 14 administrateurs, quatre femmes siègent au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal, soit une proportion de 28,6 %. Le Conseil a ainsi anticipé la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes, qui fixe une proportion de 20 % de femmes à atteindre d'ici 2014. Le Conseil met tout en œuvre pour accueillir plus de femmes.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a poursuivi ses travaux de sélection et a fait en 2013 des propositions au Conseil d'Administration. La candidature d'une femme sera proposée à l'Assemblée Générale des actionnaires le 17 avril 2014, ce qui augmentera, de fait, la proportion de femmes dans le Conseil pour la porter, avec 14 administrateurs au total en 2014, à 35,7 %.

En tout état de cause, la composition du Conseil sera, en 2017, en conformité avec la loi qui exige une représentation équilibrée des femmes et des hommes, soit une proportion minimale de 40 % d'administrateurs du même sexe.

L'évolution du Conseil d'Administration en 2014 est détaillée plus loin, page 48.

DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré avec une définition et un partage très précis des missions de chacun, avec d'un côté le Président-Directeur Général et d'un autre côté treize administrateurs indépendants d'esprit et libres de jugement. Tous les administrateurs disposent d'une information permanente et de moyens adaptés, dans le cadre du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, avec des Comités spécialisés structurés et aux missions élargies depuis leur création.

Les administrateurs ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement, ce qui leur permet, notamment, de participer, en toute indépendance, aux travaux et décisions du Conseil et de ses Comités d'études.

Fin 2013, le Conseil d'Administration a examiné au cas par cas la situation de chacun de ses membres, notamment au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF. Un membre du Conseil est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Dans cet esprit, les critères qui guident le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant sont les critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son groupe, ou
  - pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.

Le Conseil n'a pas retenu un des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF en estimant que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans ne fait pas perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné.

Un administrateur de L'Oréal depuis plus de 12 ans, fort de son expérience professionnelle et de sa liberté de jugement, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, apporte beaucoup aux débats et décisions du Conseil. Son ancienneté est un atout pour le Conseil. Elle contribue à mettre en perspective les grandes options stratégiques de L'Oréal.

En effet, la qualité de l'administrateur se mesure également à son expérience, sa compétence, son autorité et sa bonne connaissance de la Société, autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie.

Au 31 décembre 2013, sur les 14 membres du Conseil d'Administration, sept administrateurs sont qualifiés d'indépendants : Mme Annette Roux, Mme Virginie Morgon, MM. Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer.

Il est par ailleurs précisé qu'il a été procédé à l'examen des flux financiers intervenus au cours de 2013 entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les 7 administrateurs indépendants détiennent aussi un mandat. Il apparaît que le caractère de ces relations d'affaires est non significatif.

Les missions du Conseil sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires et tous les administrateurs tiennent compte des intérêts de tous les actionnaires.

DES ADMINISTRATEURS RESPONSABLES

Gestion des conflits d'intérêts

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

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

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

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

Mme Françoise Bettencourt Meyers est la fille de Mme Liliane Bettencourt et l'épouse de M. Jean-Pierre Meyers. M. Jean-Victor Meyers, petit-fils de Mme Liliane Bettencourt, est le fils de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de M. Jean-Pierre Meyers.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux (article 14.1 de l'annexe)

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

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

Le paragraphe 2.2.1.2. page 33 examine la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF. Le mode d'organisation et de fonctionnement adopté par le Conseil lui permettrait, le cas échéant, de prévenir un éventuel exercice abusif du contrôle par un actionnaire, notamment par la présence de 7 administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration. Voir également le paragraphe 7.3.5. page 242 qui traite des accords portant sur les titres composant le capital de la Société.

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

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

Déontologie boursière

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

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

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

Le Code de déontologie boursière incite à la plus grande prudence quand il s'agit, pour le détenteur d'une information privilégiée, de réaliser ou de faire réaliser des opérations financières sur les titres L'Oréal en Bourse et souligne que les fautes en la matière sont passibles de sanctions pénales. Dans le Règlement Intérieur du Conseil, il est demandé tout spécialement à l'administrateur, qui a le statut d'initié permanent, de ne pas effectuer d'opérations sur les titres L'Oréal précisément pendant certaines périodes et lorsqu'il dispose d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs communiquent à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) chaque transaction réalisée par eux ou par leurs proches sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (*cf.* état récapitulatif des opérations réalisées en 2013 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux à la rubrique 2.4. page 75).

MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil d'Administration se conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF qui prévoit que *« l'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs »*.

Fin du mandat d'administrateur de Sir Lindsay Owen-Jones en 2013

Sir Lindsay Owen-Jones, Président d'honneur, a souhaité mettre fin à son mandat d'administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du vendredi 26 avril 2013. À cette occasion, M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, a tenu à le remercier, au nom du Conseil d'Administration, en son nom et au nom de tous les actionnaires, non seulement pour son action tout au long de ces 30 années chez L'Oréal, dont 22 ans de Présidence, mais aussi, simplement, pour l'homme qui a profondément marqué l'entreprise. Pendant un quart de siècle, Sir Lindsay Owen-Jones a porté le Groupe, lui a donné sa dimension et son succès, avec imagination, énergie et audace.

Renouvellements de mandats d'administrateur en 2013

L'Assemblée Générale du 26 avril 2013 a procédé au renouvellement pour une durée de quatre ans des mandats d'administrateur de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de M. Peter Brabeck-Letmathe et de M. Louis Schweitzer.

Nominations d'administrateurs en 2013

L'Assemblée Générale du 26 avril 2013 a procédé à la nomination de Mme Virginie Morgon en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans.

Mandats d'administrateurs arrivant à échéance en 2014

Le mandat d'administrateur de M. Marc Ladreit de Lacharrière arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 avril 2014. M. de Lacharrière n'a pas souhaité le renouvellement de ce mandat. De 1976 à 1984, il a exercé les fonctions de Directeur Financier puis de Vice-Président-Directeur Général Administration Finances et aussi de Directeur Général Adjoint de 1984 à 1991. M. de Lacharrière a été nommé administrateur de L'Oréal en 1984. Son expérience professionnelle et sa liberté de jugement, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, ont beaucoup apporté au fonctionnement de l'entreprise et aux débats et décisions du Conseil. Son ancienneté a été un atout pour le Conseil, elle a contribué à mettre en perspective les grandes options stratégiques de L'Oréal.

Les mandats d'administrateurs de M. Jean-Paul Agon et de M. Xavier Fontanet viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du jeudi 17 avril 2014. Le renouvellement de leur mandat sera à cette occasion soumis au vote des actionnaires. À l'exception d'une réunion du Conseil d'Administration à laquelle M. Fontanet n'a pas pu assister, ces deux administrateurs ont en 2013 assisté à toutes les réunions du Conseil ainsi que des Comités dont chacun est membre.

Nomination d'un nouvel administrateur en 2014

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a, à nouveau en 2013, examiné l'évolution de sa composition pour être, en 2017, en conformité avec la loi du 27 janvier 2011 qui exige une représentation équilibrée des femmes et des hommes, soit une proportion minimale de 40 % d'administrateurs du même sexe. Le Conseil d'Administration a déjà anticipé cette loi qui fixe une proportion de 20 % de femmes à atteindre d'ici 2014 et fait en sorte d'accueillir progressivement plus de femmes. Fin 2013, la représentation des femmes dans le Conseil est de 28,6 %.

Sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, qui a mis en place un processus de sélection de nouvelles candidatures, le Conseil souhaite à nouveau, en 2014, augmenter la représentation des femmes au sein du Conseil. Ainsi, la nomination de Madame Belén Garijo sera proposée à l'Assemblée Générale du 17 avril 2014.

Madame Belén Garijo, 53 ans, de nationalité espagnole, est diplômée de l'Université de Médecine de Madrid. Après quelques années comme chercheur en pharmacologie à l'Université de Madrid, elle a rejoint l'industrie pharmaceutique, son secteur d'activité depuis 25 ans. Elle est, depuis 2011, Présidente-Directrice Générale de Merck-Serono, filiale pharmaceutique du groupe allemand Merck.

En 1992, Madame Garijo a été élue membre de la « *New York Academy of Sciences* ». Elle a reçu plusieurs distinctions comme femme dirigeante, notamment le titre de « CEO de l'année 2009 » accordé par le magazine « Expansion » en Espagne. En 2012, elle a été nommée membre du Conseil d'Administration de BBVA, la deuxième banque espagnole, présente dans 40 pays.

Madame Garijo apportera au Conseil d'Administration de L'Oréal son expertise du secteur de la santé, son expérience internationale, sa connaissance d'une grande variété de cultures d'entreprises et son sens des opportunités dans les affaires.

Cette nomination de Madame Garijo en qualité d'administrateur indépendant pour une durée de quatre ans porterait à 5 sur 14 administrateurs le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration, soit un taux de représentation des femmes de 35,7 % ; et à 7 sur 14 le nombre d'administrateurs indépendants soit un taux d'indépendance de 50 %.

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

2.2.2.1. INFORMATION GÉNÉRALE SUR LES SÉANCES EN 2013 DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

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

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

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

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

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

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

Des administrateurs assidus

En 2013, le Conseil, avec 14 administrateurs en fonction tout au long de l'année, s'est réuni à 5 reprises. Des administrateurs, en fin ou début de mandat, n'ont été en fonction qu'une partie de l'année. La composition du Comité d'Audit a été complétée en 2013 avec l'arrivée d'un administrateur indépendant supplémentaire.

Le taux d'assiduité aux séances du Conseil a été en moyenne en 2013 de 91,4 %.

Jetons de présence

La répartition des jetons de présence, établie selon l'assiduité de chacun des administrateurs aux réunions du Conseil et la présence dans ses différents Comités, est détaillée dans la rubrique 2.3., page 62.

Fin 2013 et pour les jetons attribués au titre de l'exercice 2014, le Conseil a décidé de retenir, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, une part variable globale prépondérante en rémunérant l'assiduité aux réunions des Comités comme cela est déjà le cas pour celles du Conseil.

Par ailleurs, pour tenir compte d'une part de la désignation de deux administrateurs salariés courant 2014, d'autre part

de l'augmentation du nombre de ses séances, le Conseil proposera à l'Assemblée Générale du 17 avril 2014 d'augmenter l'enveloppe maximum des jetons de présence.

L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil recherche en permanence un mode de fonctionnement qui, tout en respectant rigoureusement la loi, assure les conditions d'un bon gouvernement de l'entreprise.

Nommés par les actionnaires, les administrateurs contrôlent la gestion économique et financière du Groupe et participent à la définition de sa stratégie. Ils examinent et approuvent les grandes lignes d'actions retenues par la Direction Générale, qui les met en œuvre.

Les travaux du Conseil s'appuient sur un Règlement Intérieur (publié au paragraphe 2.2.2.3. pages 54 et suivantes) qui a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires auxquelles le Conseil dans son ensemble et les administrateurs en particulier s'astreignent naturellement. Le Règlement Intérieur précise les modalités de fonctionnement du Conseil, dans l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires, et celui de ses Comités dont les membres sont des administrateurs auxquels il confie des missions préparatoires à ses travaux. Ce Règlement Intérieur a été mis à jour par le Conseil le 10 février 2014 pour tenir notamment compte de l'évolution en juin 2013 d'une part du Code AFEP-MEDEF, d'autre part de la Loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. Le nouveau Règlement Intérieur, comme pour les précédentes versions, est rendu public dans le présent Document de Référence et sur le site Internet de L'Oréal.

Des travaux du Conseil axés sur l'activité, la stratégie et les engagements de la Société en matière environnementale, sociale et sociétale

En 2013, outre le suivi régulier de l'activité, le Conseil d'Administration a, comme il l'a souhaité, poursuivi ses travaux sur les éléments constitutifs de la stratégie, en présence de plusieurs dirigeants notamment dans le cadre de projets d'acquisitions. Chaque intervention d'un dirigeant est l'occasion pour les administrateurs de prendre, de manière toujours plus approfondie, la mesure d'un aspect caractéristique d'un métier et d'une organisation, permettant aux administrateurs de forger leur opinion et de prendre leurs décisions en connaissance de cause.

Par exemple, en 2013, à la demande des administrateurs, une réunion du Conseil s'est tenue dans le Centre Mondial de Recherche Capillaire de L'Oréal. Une autre réunion a été organisée à la Division des Produits Professionnels pour une analyse concrète de l'évolution et des atouts du marché de la coiffure dans le monde. Par ailleurs, le Conseil a pu examiner la politique des Relations Humaines et de ses enjeux dans le cadre de l'identification et du développement des talents sur tous les continents.

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

Information du Conseil sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la Société

La situation financière et la situation de la trésorerie sont revues au moins deux fois par an en séance du Conseil, au moment de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels ou à tout autre moment si nécessaire. La structure de bilan reste solide et le Groupe n'est pas endetté.

Les engagements de la Société sont examinés dans le cadre du renouvellement annuel des autorisations données au Président-Directeur Général et des délégations qu'il consent.

L'ACTIVITÉ DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux de ses Comités d'études, qui lui en rendent compte après chacune de leurs réunions. Les missions de chaque Comité sont détaillées dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration qui a été mis à jour début 2014.

En 2013, les Comités ont été à nouveau chargés par le Conseil de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2013 sont précisés et détaillés dans le présent Rapport.

Les Comités du Conseil d'Administration agissent strictement dans le cadre des missions qui leur ont été données par le Conseil. Ils préparent activement ses travaux, sont force de propositions, mais n'ont aucun pouvoir de décision. Leurs missions sont précisées dans le Règlement Intérieur du Conseil (publié au paragraphe 2.2.2.3. pages 54 et suivantes).

Le Comité Stratégie et Développement Durable

Ce Comité éclaire par ses analyses les orientations stratégiques soumises au Conseil et suit la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours. Il veille au maintien des grands équilibres financiers.

Dans ce cadre, le Comité examine les grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières, les opportunités d'acquisitions, les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan. Le Comité s'assure également que les engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs, sont bien pris en compte. Enfin, le Comité examine les projets d'orientations stratégiques, définis par le Conseil d'Administration, en vue de la consultation du Comité Central d'entreprise.

Composition du Comité

Le Comité, qui comprend sept administrateurs, est présidé par le Président-Directeur Général (M. Jean-Paul Agon). Il se compose également de deux membres appartenant à la famille Bettencourt (Mme Françoise Bettencourt Meyers et M. Jean-Pierre Meyers), de deux membres issus de Nestlé (M. Peter Brabeck Letmathe et M. Paul Bulcke) et de deux administrateurs indépendants (M. Bernard Kasriel et M. Louis Schweitzer). Tous ces administrateurs participent aux réunions du Comité en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

Le Comité s'est réuni cinq fois en 2013, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Travaux du Comité
À chacune de ses réunions en 2013, le Comité a, comme dans le passé, examiné la performance des derniers lancements de produits, analysé l'activité en termes de chiffre d'affaires et de résultats, débattu des perspectives et des opportunités de développement du Groupe et de ses Divisions dans le cadre de l'évolution des marchés et de la concurrence.

Approche stratégique
En fin d'année, au regard des performances de l'exercice, les perspectives stratégiques de développement du Groupe ont été examinées par le Comité avant d'être présentées au Conseil, qui les a validées. Le Conseil a fait le constat de l'évolution régulière des parts de marché de L'Oréal Cosmétique depuis plusieurs années. L'ambition de L'Oréal est de continuer à gagner des parts de marchés, de surperformer la croissance du marché et de faire progresser la rentabilité dans le cadre de la recherche de performances dans tous les domaines.

Acquisitions
Tout au long de l'année, des projets d'acquisitions ont été examinés par le Comité avant d'être, pour certains d'entre eux, présentés au Conseil pour décision. Ainsi, le Conseil d'Administration a autorisé la Direction Générale à conclure en 2013 des acquisitions stratégiques, avec :

- l'acquisition de l'activité Hygiène Beauté d'Interconsumer Products Limited au Kenya, acteur important sur le marché de la beauté au Kenya, avec une forte présence sur le soin du cheveu et de la peau ;
- la prise de participation majoritaire au Brésil d'Emporio, qui commercialise des gammes complètes de produits cosmétiques via un réseau de franchisés ;
- l'acquisition de Cheryl's Cosmeceuticals en Inde, pionnier dans les produits professionnels de soins et traitement en salon de beauté dans tout le pays ;
- l'acquisition début 2014 de Decleor et de Carita ;
- l'acquisition de Magic Holdings, société chinoise leader du marché des masques de soin du visage en Chine qui devrait se conclure en 2014.

Développement Durable
Le Comité partage l'engagement pris par le Groupe dans le cadre du programme *Sharing beauty with all.* Ce programme a été présenté à l'ensemble du Conseil d'Administration, il couvre quatre domaines : l'innovation durable, la production durable, la consommation durable et le partage de la croissance avec les femmes et les hommes de L'Oréal, avec les fournisseurs et avec les communautés.

L'Éthique au cœur de la gouvernance et des engagements de L'Oréal
Le Conseil d'Administration attache une importance particulière au respect des principes éthiques de L'Oréal – intégrité, respect, courage et transparence – et plus généralement de la Charte Éthique. Ces engagements sont le fondement notamment des politiques du Groupe en matière d'innovation responsable, d'environnement, de responsabilité sociale et sociétale, et de mécénat. L'Oréal figure pour la quatrième fois parmi les « sociétés les plus éthiques au monde » selon l'Ethisphere Institute et fait partie depuis sa création en 2013 de l'indice boursier *United Nations Global Compact 100*.

Le Comité d'Audit
Le Comité d'Audit a pour missions principales, conformément à l'ordonnance de décembre 2008 et en adéquation avec les recommandations formulées par l'AMF en 2010, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes et enfin de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Par ailleurs, si au cours de ses travaux, le Comité détecte un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate, il en alerte le Président du Conseil. Le Comité peut également, en accord avec la Direction Générale, s'informer auprès des personnes susceptibles de l'éclairer dans l'accomplissement de sa mission, notamment les responsables économiques et financiers et ceux qui ont en charge le traitement de l'information financière.

Le Comité d'Audit assure le suivi des principales expositions et sensibilités aux risques du Groupe. L'examen des comptes par le Comité est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques significatifs de l'entreprise.

Le Comité examine le programme et les objectifs de la Direction de l'Audit Interne et revoit les principaux sujets qu'elle identifie ainsi que les méthodes et procédures des systèmes de contrôle interne utilisées.

Il examine annuellement la partie du Rapport de Gestion relative aux « facteurs de risques » et du rapport du Président du Conseil d'Administration relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

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

En 2013, le Comité a accueilli un nouvel administrateur, Mme Virginie Morgon, ce qui porte le nombre de ses membres à cinq avec 60 % d'administrateurs indépendants.

Le Comité est présidé depuis février 2013 par M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant, membre du Comité depuis 2011 et qui dispose d'une compétence financière reconnue. Il se compose, par ailleurs de Mme Christiane Kuehne, nommée dans le Comité en 2012, de M. Jean-Pierre Meyers, membre du Comité depuis sa création en 1999, et de M. Charles Henri Filippi, nommé dans le Comité en 2008 et Président jusqu'en février 2013.

M. Filippi est Président de Citigroup pour la France. Il est noté que Citigroup n'a pas de position significative, présente ou ancienne, dans le cadre des opérations bancaires de L'Oréal. Néanmoins, Charles-Henri Filippi connaît l'obligation de faire part au Conseil d'Administration de L'Oréal de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et le devoir de ne pas participer aux décisions correspondantes. De plus, il ne participera pas, au sein de Citigroup, aux travaux susceptibles de concerner L'Oréal. Charles-Henri Filippi est un administrateur indépendant, libre d'intérêt, disponible et compétent.

Les administrateurs membres du Comité d'Audit ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe qui leur sont régulièrement présentées. Ils participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

En 2013, le Comité s'est réuni quatre fois en présence de tous ses membres.

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

Qualité des résultats
Le Comité examine de façon approfondie tous les aspects des résultats annuels et semestriels du Groupe, ainsi que les principaux éléments du bilan de la Société.

Délais de communication
Dans le cadre de la publication des résultats annuels et semestriels, la réunion du Comité d'Audit relative à l'examen de ces comptes est proche de celle de leur présentation au Conseil d'Administration. Mais il convient de noter que le Conseil et ses Comités disposent avec une grande régularité des informations utiles pour l'accomplissement de leur mission de contrôle, notamment dans ce domaine. Par ailleurs, les documents correspondants leur sont systématiquement adressés préalablement aux réunions.

Activité de l'Audit Interne et Contrôle Interne
Dans le cadre du contrôle élargi des éléments constitutifs des comptes, le Comité a à nouveau en 2013 examiné l'activité de l'Audit Interne et il a remarqué que la qualité de l'organisation et des résultats des missions était en amélioration constante. Les constats permettent de faire évoluer la qualité des normes, des procédures et des outils de traitement et de sécurisation des informations.

Dans le domaine du Contrôle Interne, le Comité est informé de la cartographie des risques identifiés sur la base d'une démarche approfondie d'identification et d'analyse, dans le cadre réglementaire et des recommandations de l'AMF. Le Comité a constaté que la prise en charge des risques, qui est contrôlée, est assurée au niveau opérationnel et qu'il existe un processus de revue régulière de ceux-ci par le Comité Exécutif.

Risque de fraude
Le Comité a pris connaissance du déploiement d'un programme de sensibilisation au risque de fraude (avec les principaux scénarios opérationnels envisageables, les dispositifs d'alerte ainsi que les procédures et contrôles existants) qui tend à réduire l'exposition du Groupe à ce risque.

Prévention de la corruption
La politique de L'Oréal en matière de prévention de la corruption et un document sur le sujet adressé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ont été présentés au Comité.

Risques juridiques
Le Comité est régulièrement informé des risques juridiques et des éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine de L'Oréal. Aucun contentieux ou fait majeur de ce type n'a été relevé par le Comité en 2013.

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

Évolutions des réglementations sur les tests sur animaux
Le Comité a pris connaissance des conditions dans lesquelles L'Oréal respecte l'interdiction de commercialiser des produits dont l'évaluation nécessite de conduire des tests sur les animaux. L'Oréal s'est engagé dans le développement d'outils prédictifs de sécurité depuis plus de trente ans. Des avancées majeures de la prédiction du risque de sensibilisation ont été réalisées au cours des deux dernières années, avec le développement de méthodes nouvelles permettant de continuer à évaluer la performance des nouvelles matières premières.

Commissaires aux Comptes
Dans le cadre du contrôle légal des comptes par les Commissaires aux Comptes, le Comité a pris connaissance des résultats de leurs vérifications, de leurs recommandations ainsi que des suites données à ces dernières.

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

Les Commissaires aux Comptes ont présenté leur plan d'audit en 2013. Le niveau de rigueur demandé par L'Oréal aux Commissaires aux Comptes est fort et le niveau de couverture des travaux est élevé. L'audit se focalise sur une analyse préalable des risques et l'appréciation du dispositif du Contrôle Interne pour les maîtriser.

Comme chaque année, le Comité a rencontré les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence du management.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance

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

Composition du Comité
Les administrateurs membres du Comité sont, au 31 décembre 2013, au nombre de trois : M. Xavier Fontanet, Président du Comité, M. Jean-Pierre Meyers et M. Peter Brabeck-Letmathe. Ces administrateurs participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

Le Conseil d'Administration a décidé, le 10 février 2014, de nommer un nouvel administrateur indépendant dans le Comité, portant ainsi le nombre de ses membres à quatre. Au regard de la disposition du Code AFEP-MEDEF qui préconise un nombre d'administrateurs indépendants supérieur à la majorité, il est remarqué que la moitié de ses membres sera, dans ces conditions, indépendante.

En 2013, le Comité s'est réuni trois fois en présence de tous ses membres. Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité en dehors d'un point à l'ordre du jour qui le concerne directement.

Unicité des fonctions de Président et de Directeur Général
Le Comité a à nouveau examiné les conditions d'exercice de la Présidence et de la Direction Générale, avec l'unicité des fonctions. Dans le présent chapitre, les dispositifs en place pour assurer l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration ont été rappelés pour montrer le caractère spécifique mais aussi l'efficacité de l'organisation.

Examen de l'indépendance des administrateurs
Le Comité des Nominations et de la Gouvernance propose chaque année au Conseil d'Administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance selon les critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

Renouvellement de mandats d'administrateurs et nomination d'un administrateur en 2013
Comme mentionné à la rubrique 2.2.1.2. page 33, le Comité a fait au Conseil d'Administration des propositions de renouvellements de mandats et de nomination d'un nouvel administrateur en 2013.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes
Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a, à nouveau en 2013, examiné l'évolution de sa composition pour être, en 2017, en conformité avec la loi du 27 janvier 2011 qui exige une représentation équilibrée des femmes et des hommes, soit une proportion minimale de 40 % d'administrateurs du même sexe.

Nouvelles dispositions en matière de Gouvernance en 2014
De nouvelles dispositions en matière de Gouvernance et d'encadrement des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux vont devoir être appliquées dans les entreprises cotées en 2014. Ces dispositions émanent essentiellement d'une part de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi dont l'un des objectifs est la création de nouveaux droits, individuels et collectifs, pour les salariés, d'autre part du nouveau Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées du 16 juin 2013 qui introduit de nouvelles règles d'autorégulation en matière de gouvernance.

Le Comité a pris connaissance de ces dispositions, en a rendu compte au Conseil en lui proposant des modalités de mise en œuvre. Le Règlement Intérieur du Conseil a été modifié en conséquence.

Le Conseil d'Administration en 2014
Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a examiné la constitution du Conseil et les mandats arrivant à échéance en 2014 et il a fait des propositions au Conseil qui les a approuvées.

Nomination d'un nouvel administrateur en 2014
Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a examiné la candidature en 2014 d'un nouvel administrateur que le Conseil d'Administration a approuvée. Celle-ci va être soumise à l'Assemblée Générale du jeudi 17 avril 2014 (voir plus haut, page 48).

Non renouvellement d'un mandat d'administrateur en 2014
M. Marc Ladreit de Lacharrière a fait savoir au Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait pas que son mandat d'administrateur soit renouvelé à l'issue de l'Assemblée Générale du jeudi 17 avril 2014 (voir plus haut, page 47).

Renouvellement de mandats d'administrateur en 2014
Les mandats d'administrateur de M. Jean-Paul Agon et de M. Xavier Fontanet arrivant à échéance en 2014, leur renouvellement pour une durée de quatre ans a été proposé au Conseil d'Administration et il est soumis à l'Assemblée Générale du 17 avril 2014 (voir plus haut, page 47).

Continuité de la Direction Générale
Le Comité a prolongé ses travaux, engagés depuis longtemps, en réfléchissant et en proposant les conditions dans lesquelles la continuité de la Direction Générale de L'Oréal serait assurée si le Directeur Général était empêché.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a pour missions principales d'établir des propositions relatives notamment à la rémunération du Président du Conseil d'Administration et à celle du Directeur Général, au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi qu'à leur mode de distribution, à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme, par exemple, ceux qui pourraient prévoir des attributions gratuites d'actions ou actions de performance.

Le Comité élargit sa mission à la politique des Ressources Humaines dans tous ses éléments comme par exemple les relations sociales, le recrutement, la diversité, la gestion des talents et la fidélisation des collaborateurs. Le Comité s'assure également que les règles de bonne conduite en matière d'Éthique, telles que rappelées dans une charte, et les valeurs fortes du Groupe, comme le respect et l'intégrité, sont largement diffusées, connues et pratiquées.

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

Au regard de la disposition du Code AFEP-MEDEF qui préconise un nombre d'administrateurs indépendants supérieur à la majorité, il est remarqué que la moitié de ses membres est indépendante.

En 2013, le Comité s'est réuni six fois avec un taux d'assiduité de 91 %.

Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité, sauf quand le point à l'ordre du jour le concerne directement.

Rémunérations des mandataires sociaux et attribution conditionnelle d'actions
Le Comité a fait au Conseil de nouvelles propositions sur la rémunération des mandataires sociaux (voir rubrique 2.3. page 62) et il a proposé au Conseil l'attribution conditionnelle d'actions.

Cette année encore, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a porté son attention sur la rémunération du Président-Directeur Général au regard des performances de l'entreprise dans le temps. Son analyse, indépendante et documentée, et ses propositions ont donné lieu à des décisions du Conseil, lesquelles font l'objet d'une communication précise et complète à l'attention des actionnaires. Dans ce cadre, une résolution est soumise pour avis aux actionnaires en Assemblée Générale.

Jetons de présence
Compte tenu de l'évolution des missions et des travaux des Comités, le Comité a demandé au Conseil d'approuver les règles de répartition des jetons de présence, sans changement au titre de 2013, puis a proposé les montants répartis au titre de l'exercice compte tenu de la présence effective des administrateurs dans les réunions du Conseil et au prorata de leur appartenance à un ou plusieurs Comités.

Pour l'exercice 2014, sur proposition du Comité, le Conseil a décidé de faire en sorte que la part variable des jetons de présence soit prépondérante, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Comme pour les séances du Conseil, la présence aux réunions des Comités sera prise en compte dans l'affectation de la part variable.

Attribution conditionnelle d'actions
Le Comité a fait au Conseil des propositions d'évolution en matière d'animation à long terme des collaborateurs. Il a souhaité faire de l'attribution conditionnelle d'actions l'instrument unique de sa politique d'intéressement, pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général, par conséquent sans qu'il soit procédé par ailleurs à l'attribution de stock-options.

Les attributions sont effectuées après la clôture des comptes annuels. Elles associent des grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe et renforcent le sentiment d'appartenance en fidélisant les collaborateurs. Les actions gratuites dépendent de la réalisation de conditions de performance. Elles alignent les intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires et fidélisent et motivent à moyen et long terme grâce à des périodes d'acquisition longues et des conditions de performance rigoureuses en accord avec les objectifs économiques du Groupe et calculées sur plusieurs années.

La période d'acquisition est de 4 ans pour tous les bénéficiaires à laquelle s'ajoute une période supplémentaire de conservation de 2 ans pour les résidents fiscaux et/ou sociaux français.

Les attributions sont assorties des obligations de performance que le Conseil constate à la fin de la période d'acquisition.

Au moment de l'arrêté annuel des comptes, le Conseil d'Administration constate les performances réalisées sur la période de trois exercices pleins, c'est-à-dire sur une durée longue.

La constatation de cette performance permet la fixation du nombre exact d'actions qui deviennent la propriété de chacun des bénéficiaires de l'attribution conditionnelle d'actions à la date à laquelle la période d'acquisition de quatre ans prend fin.

En février 2014, le Conseil a examiné les performances des exercices 2013, 2012 et 2011 et constaté que les performances du plan d'attribution d'actions gratuites en 2010 ont été atteintes.

Ressources humaines
Le Comité a constaté avec satisfaction que le Groupe dispose de forts talents potentiels, avec une augmentation de la part féminine et des collaborateurs internationaux, avec des expériences nouvelles.

Éthique
Le Comité a constaté que les collaborateurs du Groupe sont en permanence sensibilisés à l'Éthique et à ses règles. Des mesures sont prises quand les règles ne sont pas respectées.

2.2.2.2. AUTO-ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Cette évaluation s'effectue dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF. À partir de la synthèse des entretiens individuels préalables entre l'administrateur et le Secrétaire du Conseil, entretiens menés sur la base d'un guide qui reprend les principes retenus par le Code et les recommandations, le Conseil envisage les voies de progrès toujours possibles et, à l'issue du débat qui a lieu, prend les mesures d'amélioration qu'il juge utiles.

Les administrateurs ont à nouveau exercé en 2013 leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur a permis de participer, en toute indépendance, aux travaux puis aux décisions collégiales du Conseil et, le cas échéant, aux travaux préparatoires puis aux propositions des Comités du Conseil.

Le Conseil a estimé que la qualité de ses réunions, au regard de ce qui avait été envisagé comme voies de progrès à l'issue de l'auto-évaluation de fin 2012, continue de s'améliorer, notamment sur les enjeux stratégiques du Groupe qui sont régulièrement discutés et débattus, en présence de dirigeants membres du Comité Exécutif.

Cette année encore, la démarche stratégique a fait l'objet d'un examen approfondi dans les travaux du Conseil, au regard du développement des marques, des pays et des marchés sur lesquels le Groupe opère.

À ce titre, la journée sur la stratégie de L'Oréal Produits Professionnels et celle sur la Recherche Innovation dans un de ses laboratoires, en présence de nombreux dirigeants, ont été particulièrement appréciées.

Par ailleurs, le Conseil a continué d'approfondir l'analyse de la performance, au regard notamment de la concurrence, toujours dans le cadre des orientations stratégiques que le Conseil valide.

En 2013, le Conseil a à nouveau apprécié le rythme, la fréquence et le format des informations qui lui sont transmises dans le cadre de l'activité en général et des principaux événements de la vie du Groupe. La mise à disposition d'une documentation préalable aux séances du Conseil ou des Comités, dans le respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais auxquels la Société est soumise, favorise la qualité des débats.

Les administrateurs ont fait de nouvelles propositions de thèmes à inscrire à l'ordre du jour de leurs réunions en 2014, principalement dans le cadre de la stratégie d'universalisation, du déploiement géographique des activités des Divisions et de l'organisation des régions compte tenu des spécificités locales.

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

En février 2014, le Conseil a décidé de mettre à jour son Règlement Intérieur afin notamment de compléter les missions de deux de ses Comités, rappeler le strict respect de la confidentialité des informations qu'il est amené à traiter et préciser que les membres du Conseil ont l'interdiction de réaliser des opérations sur le titre dans des périodes précises.

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, qu'ils soient nommés par l'Assemblée ou désignés par les salariés, et a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités d'Études, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal se réfère aux principes du gouvernement d'entreprise tels que présentés par le Code AFEP-MEDEF.

Préambule

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

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

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

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

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, qu'ils soient nommés par l'Assemblée ou désignés par les salariés, et a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités.

1. Missions et compétence du Conseil

1.1. LES POUVOIRS GÉNÉRAUX DU CONSEIL

Le Conseil détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées Générales et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. À toute époque de l'année, le Conseil opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

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

Le Conseil fixe la rémunération des mandataires sociaux. Il rend compte de sa politique et de ses décisions dans son Rapport de Gestion et dans celui de son Président. L'Assemblée Générale est consultée chaque année sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social.

Le Conseil est une instance collégiale qui ne peut pas juridiquement déléguer ses compétences, sauf à la Direction Générale dans les cas expressément prévus par la Loi. Dans le cadre de ses travaux, il peut décider de mettre en place des Comités qui, sans avoir de pouvoirs décisionnels, ont vocation à fournir tous les éléments utiles aux débats et aux décisions qu'il est amené à prendre. Le Conseil fixe la composition des Comités ainsi que leurs règles de fonctionnement.

Le Conseil peut confier à un ou plusieurs de ses membres, ou à des tiers, des missions ou mandats exceptionnels ayant notamment pour objet l'étude d'un ou plusieurs sujets déterminés.

1.2. LES RELATIONS ENTRE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LE CONSEIL

1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale

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

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

1.2.2. Les pouvoirs de la Direction Générale

La Direction Générale, que cette fonction soit assumée par un Président-Directeur Général ou par un Directeur Général, est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Elle exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil.

Le Conseil a la possibilité d'apporter des limitations aux pouvoirs de la Direction Générale. Ainsi, les opérations pouvant avoir une incidence notable sur le périmètre de consolidation de la

Société, notamment les opérations d'un montant supérieur à 150 000 000 euros, et toutes les opérations nouvelles sortant des activités habituelles de la Société, sont soumises au Conseil. Dans tous les cas, la conclusion d'une de ces opérations et sa mise en œuvre font l'objet d'une information au Conseil.

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

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

1.2.3. Les devoirs de la Direction Générale

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

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

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

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

2. Composition du Conseil

2.1. LES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs de la Société :

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

Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer, en toute indépendance, aux décisions ou travaux du Conseil et, le cas échéant, de ses Comités d'études.

2.1.1. L'indépendance

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

2.1.2. La diversité

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

2.1.3. Renouvellement des mandats

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

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

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

2.2. LA PRÉSIDENCE DU CONSEIL

Le Conseil élit un Président parmi ses membres.

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

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

Il apporte une contribution active à la définition de la stratégie de développement de la Société et veille, par ailleurs, à favoriser et renforcer les liens de celle-ci avec les principaux acteurs de l'économie.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Le Président du Conseil consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image de la Société. Il s'exprime ès qualités.

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

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

3. Droits et obligations des administrateurs

3.1. CONNAISSANCE ET RESPECT DES TEXTES RÉGLEMENTAIRES, RECOMMANDATIONS ET OBLIGATIONS

Chacun des membres du Conseil déclare avoir connaissance des :

- statuts de la Société ;
- textes légaux et réglementaires qui régissent les sociétés anonymes françaises, dans le cadre du fonctionnement d'un Conseil d'Administration et particulièrement les règles relatives :

- au cumul des mandats,
- aux conventions et opérations conclues entre l'administrateur et la Société,
- à la définition des pouvoirs du Conseil,
- à la détention et l'utilisation d'informations privilégiées, ci-après développées au 3.6.,

- recommandations définies par le Code AFEP-MEDEF ;
- la Charte Éthique de L'Oréal ;
- le Code de déontologie boursière de L'Oréal ;
- ainsi que les dispositions du présent Règlement.

3.2. RESPECT DE L'INTÉRÊT SOCIAL

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

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

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

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

3.3. OBLIGATIONS DE DILIGENCE ET D'INFORMATION

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il limite le nombre de ses mandats de manière à être disponible.

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

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

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

Chaque membre du Conseil s'engage à être assidu :

- en assistant, le cas échéant par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, à toutes les réunions du Conseil, sauf en cas d'empêchement majeur ;
- en assistant dans la mesure du possible à toutes les Assemblées Générales d'actionnaires ;
- en assistant aux réunions des Comités du Conseil dont il serait membre.

Dans le cadre des décisions à prendre, l'administrateur doit s'assurer qu'il dispose des informations qu'il juge indispensables au bon déroulement des travaux du Conseil ou des Comités. Si elles ne sont pas mises à sa disposition, ou s'il estime qu'elles ne le sont pas, il doit en faire la demande auprès du Président du Conseil qui est tenu de s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

3.4. FORMATION DES ADMINISTRATEURS

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

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

3.5. OBLIGATION DE RÉSERVE ET DE SECRET

Les administrateurs s'engagent à ne pas s'exprimer individuellement en dehors des délibérations internes au Conseil sur des questions évoquées en Conseil.

À l'extérieur de la Société, seule une expression collégiale est possible, notamment sous forme de communiqués destinés à l'information des marchés.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation légale de discrétion. Cette obligation s'impose à toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil, à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil.

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

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

3.6. DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE

3.6.1. Principes

La Société s'est dotée d'un Code de « Déontologie Boursière », régulièrement mis à jour pour notamment tenir compte des évolutions de la réglementation en vigueur. Le Conseil respecte les Principes de Déontologie Boursière « *relatifs à l'utilisation et à la communication d'informations privilégiées* » prévus par ce code.

Une information privilégiée ne doit être utilisée par l'administrateur que dans le cadre de l'exécution de son mandat. Elle ne doit être en aucun cas communiquée à un tiers en dehors du cadre de l'exercice du mandat d'administrateur, et à des fins autres, ou pour une activité autre, que celles à raison desquelles elle est détenue.

Tout administrateur a le devoir de s'abstenir d'effectuer, ou de faire effectuer, ou de permettre à autrui d'effectuer sur la base de cette information, des opérations sur les titres de la Société, tant que cette information n'est pas rendue publique.

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

3.6.2. Périodes d'abstention

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

En outre, il leur est interdit, conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), de réaliser toute opération sur les titres de la Société pendant les périodes suivantes :

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

3.6.3. Délit d'initié

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

3.6.4. Obligation de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société

Conformément à la réglementation applicable, les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées, telles que définies par décret, doivent déclarer à l'AMF les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'actions de la Société, ainsi que les transactions opérées sur des instruments qui leur sont liés, dès lors que le montant cumulé de ces opérations excède 5 000 euros pour l'année civile en cours.

Les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées transmettent leur déclaration à l'AMF, par voie électronique [(1)] dans un délai de 5 jours de négociation suivant la réalisation de l'opération.

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

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

3.7. DÉTENTION D'UN NOMBRE MINIMUM D'ACTIONS

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

Chaque administrateur est propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société.

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

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

4. Fonctionnement du Conseil

4.1. CONVOCATION DU CONSEIL

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

Tous les documents nécessaires pour informer les administrateurs sur l'ordre du jour, et sur toute question soumise à l'examen du Conseil, sont joints à la convocation ou bien leur sont adressés ou remis dans un délai raisonnable, préalablement à la réunion.

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

4.2. RÉUNION DU CONSEIL ET MODE DE PARTICIPATION

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

Les dates des réunions du Conseil de l'année suivante sont fixées au plus tard au début de l'été, sauf réunion extraordinaire.

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

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et à l'article 9 § 2 des statuts, les administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

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

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

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

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

4.3. PROCÈS-VERBAUX DU CONSEIL

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

Le procès-verbal des délibérations fait mention de l'utilisation de moyens de visioconférence ou télécommunication et du nom de chaque personne ayant participé au Conseil via ces moyens. Il fait également état de la survenance éventuelle d'incidents techniques relatifs à une réunion par visioconférence ou télécommunication lorsqu'ils ont perturbé le déroulement de la séance.

(1) Sur l'extranet sécurisé de l'AMF appelé ONDE après avoir demandé des identifiants par courrier électronique adressé à l'adresse suivante (ONDE_Administrateur_Deposant@amf-france.org).

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

Le projet du procès-verbal de la dernière réunion du Conseil est adressé ou remis à tous les administrateurs au plus tard le jour de la convocation de la réunion suivante.

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

4.4. LE SECRÉTAIRE DU CONSEIL

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

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

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

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

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

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

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

4.5. ÉVALUATION ANNUELLE DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

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

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

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

5. *Les Comités du Conseil*

Lorsque le Conseil crée des Comités, il en fixe la composition et les attributions.

Ces Comités agissent dans le cadre de la délégation qui leur a été donnée par le Conseil et n'ont donc pas de pouvoir de décision. En aucun cas, les Comités ne peuvent se substituer aux pouvoirs de la Direction Générale tels que rappelés au chapitre 1.2.2. du présent Règlement.

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

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

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

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

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

Le Conseil peut confier à un Président de Comité, ou à un ou plusieurs de ses membres, toute mission ou mandat exceptionnel afin de mener des travaux spécifiques d'étude ou de prospective. Le mandataire rend compte de ces travaux au Comité concerné afin qu'il en délibère et en rende compte, à son tour, au Conseil.

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

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

5.1. LE COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

5.1.1. Missions

Le Comité Stratégie et Développement Durable a pour mission d'éclairer par ses analyses et ses débats les orientations stratégiques du Groupe soumises au Conseil et de suivre la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours.

Le Comité examine :

- les grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale, ainsi que leurs conséquences en matière économique, financière, sociétale et environnementale ;
- les opportunités d'acquisitions ou de prises de participation d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles du Groupe, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre ;
- les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan ;
- les engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs, et les moyens et les ressources mis en œuvre ;

- les projets d'orientations stratégiques à définir par le Conseil en vue de la consultation du Comité Central d'entreprise.

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

5.1.2. Organisation des travaux

Il se réunit sur convocation du Président du Comité chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

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

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

5.2. LE COMITÉ D'AUDIT

5.2.1. Missions

Le Comité d'Audit, agissant sous la responsabilité des membres du Conseil, assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le Comité d'Audit doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles.

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

- du processus d'élaboration de l'information financière :

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

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

- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à leur efficacité et leur application cohérente.

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

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

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

- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes.

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

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

- de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

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

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

Le Comité d'Audit peut être consulté sur toute question relative aux procédures de contrôle de risques inhabituels, notamment quand le Conseil ou la Direction Générale juge utile de le lui soumettre.

5.2.2. Composition

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

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

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

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

5.2.3. Organisation des travaux

Le Président du Comité d'Audit oriente chaque année ses travaux, en fonction de l'appréciation qu'il se fait de l'importance de tel ou tel type de risque encouru, en accord avec la Direction Générale et le Conseil.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité préalablement à leur réunion avec les éléments utiles à leurs débats.

Pour mener à bien sa mission, le Comité peut également, en accord avec la Direction Générale, s'informer auprès des personnes susceptibles de l'éclairer dans l'accomplissement de sa mission, notamment des cadres responsables économiques et financiers et de ceux qui ont en charge le traitement de l'information.

5.2.3.1. Relations avec les Commissaires aux Comptes

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

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

1) Leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;

2) Les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou autres documents comptables, en faisant toute observation utile sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;

3) Les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;

4) Les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.

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

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

5.2.3.2. Rapport d'activité

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

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

Le Comité d'Audit émet dans son compte rendu les avis qu'il juge utiles :

- sur l'aptitude des différentes procédures et du dispositif global à atteindre leur objectif de maîtrise de l'information et des risques ;
- sur l'application effective des procédures en place, et le cas échéant, sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Il y formule également toutes recommandations et propositions visant à améliorer l'efficacité des différentes procédures ou à les adapter à une situation nouvelle.

Si au cours de ses travaux, le Comité détecte un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate, il en alerte le Président du Conseil.

5.3. LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

5.3.1. Missions

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

- examiner et proposer au Conseil des candidatures de nouveaux administrateurs ;
- éclairer le Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et quant au statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil pour la nomination du Directeur Général ;
- veiller à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- s'assurer de l'application du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère ;
- débattre des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil ;
- arrêter les conditions dans lesquelles l'évaluation périodique du Conseil est réalisée ;
- débattre de la qualification d'administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil avant la publication du Rapport Annuel ;
- conduire la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil ;
- préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.

5.3.2. Organisation des travaux

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

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

Le Comité peut se réunir à tout moment, s'il le juge opportun, par exemple pour évaluer la performance de la Direction de la Société.

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

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

5.4. LE COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS

5.4.1. Missions

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

Dans ce cadre, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a pour missions principales d'établir des propositions relatives, notamment :

- à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu ;
- à la rémunération fixe et variable du Directeur Général ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ…) ;
- au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;

- à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme, par exemple, ceux qui pourraient prévoir des distributions de stock-options ou d'actions gratuites.

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

Le Comité examine par ailleurs :

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

5.4.2. Organisation des travaux

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile. L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Le Comité peut se réunir à tout moment, s'il le juge opportun, par exemple pour évaluer la performance de la Direction de la Société.

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

6. Rémunération des administrateurs

L'administrateur reçoit des jetons de présence dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée Générale ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

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

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

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

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

Il est rappelé, conformément à l'article 12 des statuts de la Société, que les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont celles prévues par la réglementation en vigueur, et que tout actionnaire pourra, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis préalable de réunion publié au Bulletin des annonces légales et obligatoires (BALO).

Il est rappelé qu'en 2012, les actionnaires ont mis à jour les statuts de la Société en application de la nouvelle réglementation dont l'objectif est de simplifier la participation des actionnaires aux Assemblées Générales. Ainsi, une mention concernant l'irrévocabilité des procurations a été supprimée et une mention sur le recours à la communication et à la signature électronique a été insérée.

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

Le Conseil d'Administration définit la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal et les objectifs poursuivis (compétitivité, performances, intérêts des actionnaires et attentes des parties prenantes).

Le Conseil d'Administration arrête les différents éléments qui composent la rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacun d'eux (responsabilités, expérience, compétences, performance du Groupe, mise en œuvre de la stratégie, création de valeur, pas d'avantage en nature).

Les éléments annexes à la rémunération : indemnités de départ, protection sociale complémentaire, ne sont pas liés à l'exercice du mandat social, mais susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu.

Le détail de tous les éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social figure à la rubrique 2.3. qui suit.

2.3. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

2.3.1. Rémunérations des membres du Conseil d'Administration

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

RÈGLES DE RÉPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2013

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

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

Le Conseil a retenu pour une année pleine : une somme forfaitaire annuelle de 30 000 euros ; une somme de 5 000 euros par séance du Conseil à laquelle l'administrateur assiste ; une somme de 15 000 euros pour chaque administrateur membre du Comité Stratégie et Développement Durable et une somme complémentaire de 15 000 euros pour le Président de ce Comité ; une somme de 10 000 euros pour chaque administrateur membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance et une somme complémentaire de 10 000 euros pour le Président de chacun de ces Comités ; une somme de 25 000 euros pour chaque administrateur membre du Comité d'Audit et une somme complémentaire de 25 000 euros pour son Président. La mission du Comité d'Audit est en effet particulièrement exigeante et nécessite une attention soutenue et un engagement important.

MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2013

C'est un montant total de 1 093 750 euros, dans les limites de l'enveloppe de 1 300 000 euros votée par l'Assemblée Générale en 2011, qui a été distribué aux administrateurs début 2014 au titre de l'exercice 2013, pour un total de 5 réunions (7 séances en 2012 dont 2 séances extraordinaires non rémunérées).

Le taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration en 2013 est en moyenne de 91,4 %.

MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS

En euros	**2013** (total 5 réunions et 18 réunions des Comités)	2012 (total 7 réunions et 17 réunions des Comités)
M. Jean-Paul Agon	85 000	85 000
Mme Françoise Bettencourt Meyers	70 000	64 000
M. Peter Brabeck-Letmathe	85 000	80 000
M. Paul Bulcke	60 000	43 000
M. Charles-Henri Filippi	96 250	115 000
M. Xavier Fontanet	70 000	75 000
M. Bernard Kasriel	90 000	90 000
Mme Christiane Kuehne	80 000	62 750
M. Marc Ladreit de Lacharrière	50 000	50 000
M. Jean-Pierre Meyers	115 000	115 000
M. Jean-Victor Meyers	55 000	55 000
Mme Virginie Morgon*	62 750	-
Sir Lindsay Owen-Jones*	11 000	55 000
Mme Annette Roux	50 000	50 000
M. Louis Schweitzer	113 750	95 000
TOTAL	**1 093 750**	**1 034 750**

* *Administrateur dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2013.*

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

RÈGLES DE RÉPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2014

Au titre de l'exercice 2014, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2013, le Conseil d'Administration a décidé que le mode de répartition des jetons de présence prendrait en compte la participation effective des administrateurs aux réunions des Comités, comme c'est déjà le cas pour les réunions du Conseil, et comporterait par conséquent au total une part variable prépondérante.

En 2014, compte tenu de l'accueil dans le Conseil de deux administrateurs représentant les salariés et d'un calendrier prévisionnel fixant un nombre plus important de réunions du Conseil, un projet de résolution prévoyant une augmentation de l'enveloppe maximum des jetons de présence est soumis à l'Assemblée Générale du jeudi 17 avril 2014.

2.3.2. *Rémunération des dirigeants mandataires sociaux*

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

Le Conseil d'Administration se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux mandataires sociaux.

Il veille à ce que les décisions prises respectent les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de cohérence, de transparence et de mesure et prennent en compte les pratiques de marché.

Il fait en sorte que les outils de rémunération choisis soient en parfaite cohérence avec les objectifs poursuivis par la politique définie.

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

Politique de rémunération et objectifs poursuivis

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

UNE RÉMUNÉRATION COMPÉTITIVE

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

Le Conseil d'Administration a défini un marché de référence qui se compose de sociétés françaises et internationales occupant une position de leader mondial.

Elles se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opèrent sur le marché plus large des biens de consommation courante.

UNE RÉMUNÉRATION LIÉE AUX PERFORMANCES

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être étroitement liée aux performances afin de favoriser la réalisation des objectifs de court et long termes.

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

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

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

Les critères quantitatifs permettant de mesurer la performance doivent être suffisamment variés pour mesurer à la fois la création de valeur à long terme, l'évolution des ventes et de la rentabilité de l'entreprise, la situation de celle-ci en termes de trésorerie et de capacité d'investissement. Ils sont périodiquement réexaminés et leurs poids respectifs ajustés afin d'être liés au plus près à la stratégie de l'entreprise.

UNE RÉMUNÉRATION ALIGNÉE AVEC LES INTÉRÊTS DES ACTIONNAIRES

Une partie importante de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être composée d'actions de performance dans le but de les intéresser au développement à long terme de la valeur de l'entreprise et au cours de son action en Bourse.

Le Conseil d'Administration souhaite également favoriser la constitution d'un patrimoine personnel en actions de la société en établissant des règles exigeantes de conservation d'actions de performance ou d'actions issues de levées d'options.

UNE RÉMUNÉRATION ÉQUILIBRÉE TENANT COMPTE DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

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

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

En cela, la partie variable annuelle de la rémunération demeure raisonnable en comparaison de la partie fixe. Une cible représentant un pourcentage maximum de la partie fixe doit être définie.

La partie variable annuelle de la rémunération intègre, autant qu'il est possible, des critères extra-financiers, en particulier environnementaux et sociétaux dont on appréciera l'évolution année après année dans une perspective de long terme.

Éléments composant la rémunération

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

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

LA RÉMUNÉRATION FIXE

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

Elle est stable sur plusieurs années. Elle sert de base pour déterminer la rémunération variable annuelle.

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe. Ce pourcentage peut varier entre 0 % et au maximum 100 % de la rémunération fixe.

Elle est fonction de critères précis d'évaluation de la performance déterminés en début d'année par le Conseil d'Administration, fondés à la fois sur des objectifs opérationnels et sur des objectifs extra-financiers et/ou qualitatifs.

Le Conseil d'Administration du 10 février 2014, sur les recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a souhaité faire évoluer sa politique.

Jusqu'à présent, les critères de performance de la partie variable étaient établis pour moitié en se référant à des objectifs financiers quantitatifs traduisant la performance de l'entreprise ; et pour moitié sur une appréciation des aspects qualitatifs de management.

À compter de 2014, la partie financière quantitative est portée à 60 % de la rémunération variable annuelle.

Ces critères sont les suivants :

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

La partie extra-financière représente 40 % et ses critères sont revus afin de faire valoir des indicateurs mesurables adaptés à la stratégie Ressources Humaines et RSE du Groupe. Les autres critères utilisés pour évaluer la performance extra-financière du dirigeant mandataire social peuvent être de nature qualitative comme, par exemple, la prise en charge des priorités spécifiques de l'année.

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

Ce nouvel équilibre entre critères financiers et extra-financiers doit permettre de mesurer au terme de chaque exercice les progrès réalisés au regard de l'objectif stratégique de croissance mondiale du Groupe et au regard des engagements pris en matière de Développement Durable (Programme *Sharing beauty with all*).

L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'Administration a sollicité et obtenu l'autorisation de l'Assemblée Générale d'attribuer des actions de performance aux salariés du Groupe et à son dirigeant mandataire social (autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 avril 2013 en cours jusqu'au 26 juin 2015).

Ces attributions ont pour objectif d'encourager la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et la création de valeur qui doit en découler pour les actionnaires. Pour ce faire, l'acquisition définitive des actions est soumise à conditions de performances conformément à l'autorisation votée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 avril 2013.

Conditions de performance

Les critères de performances sont suffisamment exigeants tout en restant motivants. Ils portent sur la totalité des actions attribuées. Ils sont complémentaires et conformes aux objectifs et spécificités du Groupe et de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme.

Ces conditions de performance prennent en compte pour partie l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal ; pour partie l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. Ce panel est composé actuellement des sociétés Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

Aucune action n'est définitivement acquise, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, si celui-ci ne progresse pas en valeur absolue sur la période.

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

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

Règles régissant les attributions consenties aux dirigeants mandataires sociaux

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

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

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

Le dirigeant mandataire social est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions 50 % des actions qui lui sont définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.

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

LES JETONS DE PRÉSENCE

Ils sont versés au dirigeant mandataire social en sa qualité de membre du Conseil d'Administration selon les mêmes règles que celles applicables aux administrateurs.

Il est à noter que le Conseil d'Administration a souhaité pour 2014 faire évoluer la répartition des jetons de présence en prévoyant une partie variable prépondérante afin d'encourager la présence des administrateurs dans les Comités.

Cette nouvelle règle s'appliquera au dirigeant mandataire social comme à tous les autres administrateurs étant entendu qu'il peut être membre de tous les Comités hormis le Comité d'Audit et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations aux séances duquel il peut néanmoins assister sauf quand le point à l'ordre du jour le concerne directement.

LES AVANTAGES EN NATURE

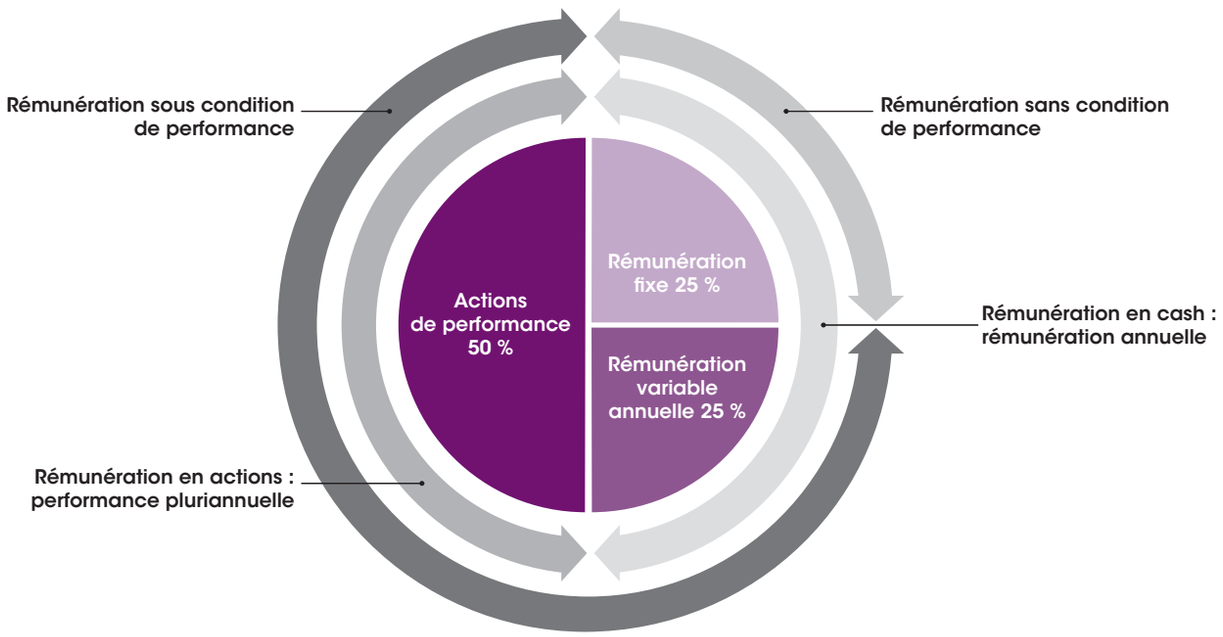
Par souci de transparence, il n'est pas, en principe, prévu de compléter la rémunération fixe du mandataire social par l'attribution d'avantages en nature.

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

L'ÉQUILIBRE ENTRE LES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE (HORS JETONS DE PRÉSENCE)

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

- 50/50 entre rémunération annuelle (fixe et variable annuel) et rémunération « pluriannuelle » (actions de performance) ;
- 50/50 entre rémunération en actions et rémunération en cash ;
- 75/25 entre rémunération sous condition de performance et sans condition de performance.



INDEMNITÉS DE DÉPART, RÉGIME DE RETRAITE, PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Régime de retraite à prestations définies

Le dirigeant mandataire social, sous réserve d'achever sa carrière dans l'entreprise, bénéficiera d'un des régimes de retraite à prestations définies dont relèvent actuellement les cadres dirigeants du Groupe tels que décrits précisément au chapitre 6, paragraphe 6.2.2.1. page 203.

Les principales caractéristiques de ces régimes relevant de l'article L.137.11 du Code de la sécurité sociale sont les suivantes :

Environ 450 dirigeants pour le régime de retraite ouvert le 1er janvier 2001 et 120 dirigeants pour le régime fermé le 31 décembre 2000, actifs ou retraités, sont concernés ;

La condition d'ancienneté minimum pour y accéder est de 10 ans.

L'augmentation des droits potentiels se fait sur une longue période, de 25 ans pour le régime ouvert et de 40 ans pour le régime fermé.

La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est de 3 ans.

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

Une évaluation du niveau de la rente susceptible d'être versée au dirigeant mandataire social, conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, est faite à titre indicatif (section 2.3.2. du présent chapitre) avec, cependant, toutes les réserves nécessaires dues aux caractéristiques des régimes exposées ci-dessus.

Régimes de protection sociale complémentaire

Le dirigeant mandataire social continuera à bénéficier du fait de son assimilation à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social, des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ces régimes sont décrits précisément au chapitre 6, paragraphe 6.2.2.1. page 205.

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

Procédure de fixation de la rémunération du dirigeant mandataire social

Elle est établie de manière à garantir la bonne application de la politique et des règles fixées par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration s'appuie sur les travaux et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations dispose des éléments d'informations nécessaires pour élaborer ses recommandations, et tout particulièrement pour apprécier les performances du dirigeant mandataire social au regard des objectifs de court et long terme du Groupe.

LE COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS DISPOSE D'ÉTUDES COMPARATIVES EFFECTUÉES PAR UN CABINET INDÉPENDANT

Ces études lui permettent de mesurer :

- la compétitivité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social en comparaison d'un panel international de leaders mondiaux ;
- les résultats comparés de L'Oréal et de ces mêmes leaders mondiaux au regard des critères retenus par le Groupe pour évaluer la performance du dirigeant mandataire social ;
- le lien entre rémunération et performance du dirigeant mandataire social ;
- la pertinence dans le temps de la structure de la rémunération et des objectifs qui lui sont assignés.

LE COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS DISPOSE DE TOUTES LES INFORMATIONS INTERNES UTILES

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

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

Les principes de la politique conduite en matière de Ressources Humaines sont présentés régulièrement aux membres du Comité par le Directeur Général en charge des Relations Humaines. Le Directeur Général de l'Éthique expose également régulièrement la politique et les actions menées en ce domaine. Ces informations contribuent à l'appréciation de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle.

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

LES MEMBRES DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS PEUVENT ÉGALEMENT FAIRE PARTIE D'AUTRES COMITÉS DU CONSEIL, DISPOSANT AINSI D'INFORMATIONS CROISÉES

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

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

De même trois des quatre membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations sont membres du Comité d'Audit et participent à l'arrêté des comptes.

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

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

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

Février 2013

Recommandations faites au Conseil d'Administration sur :

- évaluation et fixation de la rémunération variable 2012 après examen des résultats annuels 2012 et évaluation des aspects qualitatifs du management ;
- fixation de la rémunération fixe 2013 ;
- fixation du niveau de la rémunération variable 2013, de la nature et du poids des critères d'évaluation de celle-ci et des objectifs à atteindre.

Études sur Plan d'ACAs [1] 2013

Appréciation des niveaux de performance atteints pour les plans d'ACAs et de SO [2] venant à échéance

Avril 2013

Recommandations pour le Plan d'ACAs 2013 :

- politique et règles d'attributions dont celles applicables au dirigeant ; mandataire social ;
- liste des bénéficiaires dont dirigeant mandataire social ;
- niveau des attributions dont celle du dirigeant mandataire social.

Juin 2013

Présentation et débat sur la politique RH

Présentation et débat sur la politique en matière d'Ethique

Novembre 2013

Présentation de l'étude sur la rémunération du dirigeant mandataire social réalisée par un cabinet indépendant dont :

- compétitivité /Panel;
- résultats du Groupe/ Panel ;
- lien entre performance et rémunération ;
- équilibre et structure de la rémunération.

Premières réflexions sur rémunération variable 2013 et évolution possible de la rémunération globale 2014

Premières analyses concernant le Plan d'ACAs 2014 :

- benchmark ;
- évaluation de la politique en œuvre ;
- évolutions envisageables.

Février 2014

Recommandations faites au Conseil d'Administration sur :

- évaluation et fixation de la rémunération variable 2013 après examen des résultats annuels 2013 et évaluation des aspects qualitatifs du management ;
- fixation de la rémunération fixe 2014 ;
- fixation du niveau de la rémunération variable 2014, du poids des critères financiers et extra-financiers, de la pondération de chacun de ces critères et des objectifs à atteindre pour chacun d'entre eux.

Études sur Plan d'ACAs 2014

Appréciation des niveaux de performance atteints pour les plans d'ACAs et de SO venant à échéance

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

(2) SO : stock-options.

2.3.2.2. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2013

LA RÉMUNÉRATION FIXE

Sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 11 février 2013 a arrêté le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Paul Agon à **2 100 000 euros bruts en base annuelle**.

Pour information, **le montant de la rémunération fixe est demeuré inchangé depuis 2008**.

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2013, il est rappelé que l'objectif cible était de 2 100 000 euros, le Conseil d'Administration ayant reconduit l'objectif cible d'une rémunération variable annuelle pouvant représenter au maximum 100 % de la rémunération fixe.

Il est rappelé que les critères d'évaluation de la performance avaient été fixés pour moitié en se référant à des objectifs quantitatifs traduisant la performance de l'entreprise et pour moitié sur une appréciation des aspects qualitatifs de management.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations du 6 février 2014 a examiné les conditions de réalisation de chacun des critères donnant lieu à l'attribution de la rémunération variable annuelle :

- **50 % objectifs quantitatifs traduisant la performance de l'entreprise mesurée par l'évolution des indicateurs suivants :**
  - chiffre d'affaires comparable par rapport au budget,
  - parts de marché par rapport aux principaux concurrents,
  - disponible stratégique (résultat d'exploitation + frais publi-promotionnels) par rapport à 2012,
  - bénéfice net par action par rapport à 2012,
  - cash-flow par rapport à 2012.

  Après avoir pris connaissance des résultats 2013, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a évalué les performances de M. Jean-Paul Agon sur ces différents critères quantitatifs, au regard des objectifs d'évolution fixés en début d'année.
- **50 % sur une appréciation des aspects qualitatifs de management :**
  - pertinence des choix stratégiques,
  - qualité du leadership et du management,
  - impact de la communication,
  - actions dans le domaine sociétal,
  - prise en charge des priorités spécifiques de l'année.

  Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a évalué les performances de M. Jean-Paul Agon sur ces différents critères qualitatifs en considérant que l'année 2013 avait été marquée par une politique active notamment dans les domaines suivants :
- le Groupe a fait l'acquisition d'un certain nombre d'acteurs importants du secteur de la Beauté, renforçant ainsi ses positions tant sur le plan géographique qu'en termes de portefeuille de marques ;
- L'Oréal a fait évoluer en mai dernier son organisation et son mode de fonctionnement afin de créer une plus grande différenciation entre les Divisions d'une part et une plus grande proximité avec nos marchés d'autre part. Cette évolution vise à donner toute la puissance nécessaire à la stratégie, définie par son Président-Directeur Général : l'universalisation c'est-à-dire la mondialisation dans le respect des différences ;
- parallèlement, le Groupe a renforcé sa politique de recrutement et de développement des talents partout dans le monde, afin de favoriser l'émergence de managers locaux. L'Oréal a fait évoluer sa communication et enrichit son « *offre employeur* » et figure parmi les sociétés les plus attractives dans les classements internationaux. Le Groupe a initié également le programme « *L'Oréal Share & Care* », dont l'objectif est de faire en sorte que les salariés de L'Oréal, quel que soit le pays, dans le monde entier, aient accès au meilleur de la protection sociale, de la couverture santé, de la prévoyance et de la qualité de vie au travail ;
- le Groupe a été sélectionné pour intégrer le *United Nations Global Compact 100*, un nouvel indice boursier mondial qui combine responsabilité sociétale et résultats financiers des entreprises. Il a été reconnu par l'Institut Ethisphere comme faisant partie des « sociétés les plus éthiques au monde » en 2013 ;
- par ailleurs, M. Jean-Paul Agon a présenté les engagements du Groupe en matière de Développement Durable à horizon 2020 au travers du Programme *Sharing beauty with all*. Celui-ci témoigne de l'ambition de L'Oréal et de l'implication personnelle de son Président-Directeur Général pour construire et assurer une croissance durable.

Le Conseil d'Administration du 10 février 2014, tenant compte de l'analyse effectuée par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a décidé d'attribuer 1 837 500 euros à M. Jean-Paul Agon au titre de la rémunération variable annuelle, soit 87,5 % de l'objectif cible.

L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2013, le Conseil d'Administration du même jour, tenant compte des performances de M. Jean-Paul Agon, a décidé de lui attribuer 40 000 ACAs (Attributions Conditionnelles d'Actions).

Il est à noter que le Conseil d'Administration avait attribué 50 000 ACAs à M. Jean-Paul Agon le 17 avril 2012. Le Conseil, dans sa décision de diminuer le nombre d'ACAs attribuées à M. Jean-Paul Agon le 26 avril 2013, a tenu compte de l'augmentation de la juste valeur estimée des ACAs, directement liée à l'augmentation de la valeur du titre entre ces deux dates (130,30 euros c/92,70 euros).

La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés d'une ACAs du Plan du 26 avril 2013 est de 112,37 euros pour les résidents fiscaux et/ou sociaux français dont M. Jean-Paul Agon fait partie. Cette juste valeur était de 77,07 euros le 17 avril 2012.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 40 000 ACAs attribuées en 2013 à M. Jean-Paul Agon est donc de 4 494 800 euros.

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

Conformément aux dispositions du 3°) de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce, l'attribution d'ACAs à M. Jean-Paul Agon nécessite que les salariés de L'Oréal et au moins 90 % de l'ensemble des salariés de ses filiales, au sens de ces dispositions, soient bénéficiaires d'un accord d'intéressement au sens de l'article L. 3312-2 du Code du travail, ou d'un accord de participation dérogatoire au sens de l'article L. 3324-2 du même code.

Conditions de performance

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

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des trois exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2014.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents.

Aucune action ne sera définitivement acquise, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, si celui-ci ne progresse pas en valeur absolue sur la période.

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

Principales caractéristiques de l'attribution

Ce Plan a permis l'attribution de 1 057 820 ACAs à 2 092 bénéficiaires.

L'attribution d'ACAs dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2013 représente 3,78 % du nombre total d'ACAs attribuées et 3,67 % de leur valeur estimée selon les normes IFRS.

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

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

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

Pour rappel, il n'a pas été attribué d'options d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, à M. Jean-Paul Agon en 2013.

LES JETONS DE PRÉSENCE

Le Conseil d'Administration du 10 février 2014 a attribué, au titre de l'exercice 2013, une somme de 85 000 euros à M. Jean-Paul Agon comprenant :

- en tant qu'administrateur une partie fixe de 30 000 euros et une partie variable de 25 000 euros fonction de l'assiduité aux séances du Conseil (100 %) ;
- en tant que Président du Comité Stratégie et Développement Durable une partie supplémentaire de 30 000 euros.

Éléments de la rémunération de l'année 2014 :

LA RÉMUNÉRATION FIXE

Le Conseil d'Administration du 10 février 2014, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de porter le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Paul Agon, demeuré inchangé depuis 2008, à 2 200 000 euros bruts en base annuelle.

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a souhaité appliquer à celle-ci, dès 2014, sa nouvelle politique.

Ainsi, si l'objectif cible d'une rémunération variable annuelle pouvant représenter au maximum 100 % de la rémunération fixe reste inchangé, soit 2 200 000 euros, l'équilibre entre la partie financière quantitative et la partie extra-financière de la rémunération variable est revu.

La partie financière est fixée à 60 % du montant total de la rémunération variable annuelle (soit une cible de 1 320 000 euros maximum).

La partie extra-financière représente 40 % du montant total de la rémunération variable annuelle (soit une cible de 880 000 euros maximum) et ses critères sont revus afin de faire valoir des indicateurs mesurables adaptés à la stratégie Ressources Humaines et RSE du Groupe. Les critères RSE devront, en particulier, permettre de mesurer, année après année, l'état d'avancement des principaux engagements, « *Innover durablement* », « *Produire durablement* », « *Consommer durablement* » et « *Partager notre croissance* », pris dans le cadre du Programme *Sharing beauty with all* dont l'horizon est fixé à 2020.

Pour 2014, les critères d'évaluation sont fixés comme suit :

- **Critères financiers (60 %) traduisant la performance de l'entreprise mesurée par l'évolution des indicateurs suivants :**
  - Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget,
  - Parts de marché par rapport aux principaux concurrents,
  - Résultat d'exploitation par rapport à 2013,
  - Bénéfice net par action par rapport à 2013,
  - Cash-flow par rapport à 2013.
- **Critères extra-financiers (40 %) suivants :**
  - Critères Ressources Humaines :
    - Équilibre Femmes/Hommes,
    - Développement des Talents,
    - Accès à la formation.
  - Critères RSE :
    - « Innover durablement »,
    - « Produire durablement »,
    - « Consommer durablement »,
    - « Partager notre croissance ».
  - Critères qualitatifs :
    - Image/réputation de l'entreprise/dialogue avec les parties prenantes,
    - Prise en charge des priorités de l'année.

L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Concernant l'attribution d'actions de performance en 2014, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider de la mise en œuvre d'un nouveau Plan dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2013.

L'attribution qui serait décidée en faveur de M. Jean-Paul Agon respecterait les recommandations du Code de Gouvernance AFEP-MEDEF de juin 2013 et en particulier celle relative à la valeur des actions attribuées qui ne devra pas s'écarter des pratiques antérieures de L'Oréal.

LES JETONS DE PRÉSENCE

M. Jean-Paul Agon percevra des jetons de présence en sa qualité de membre du Conseil d'Administration selon les mêmes règles que celles applicables aux autres administrateurs.

Il est à noter que le Conseil d'Administration a souhaité pour 2014 faire évoluer la répartition des jetons de présence en prévoyant une partie variable prépondérante afin d'encourager la présence des administrateurs dans les Comités.

Indemnité de départ, régime de retraite, protection sociale complémentaire

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

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

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

L'intention du Conseil d'Administration est de traiter de la façon qui suit M. Jean-Paul Agon et, à l'avenir, tout nouveau mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination.

La politique constante de L'Oréal a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires sociaux des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe. C'est ainsi que M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal.

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

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

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

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

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

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

  Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1er janvier 2014 de 1 671 000 euros de rémunération fixe et 1 392 500 euros de rémunération variable.

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

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

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

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

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

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

  Pour information, le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence qui aurait été dû à M. Jean-Paul Agon s'il avait été mis fin à son contrat de travail le 31 décembre 2013 dans le cadre d'un licenciement, sauf faute grave ou lourde, aurait représenté **une somme inférieure à 24 mois de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2013 en qualité de mandataire social.**

- **Maintien du bénéfice du régime de retraite à prestations définies des cadres dirigeants du Groupe.**

  M. Jean-Paul Agon relève, au titre de son contrat de travail suspendu, du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture, fermé le 31 décembre 2000, tel que décrit en page 203, chapitre 6, paragraphe 6.2.2.1., « Régimes de prévoyance, de retraite et autres avantages ».

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

  - environ 120 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ;
  - la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31/12/2000 ;
  - la garantie ne peut excéder 40 % de la base de calcul de la Garantie de Retraite majorée de 0,5 % par année pendant les 20 premières années puis de 1 % par année pendant les 20 années suivantes ;
  - la garantie ne peut excéder la moyenne de la partie fixe des rémunérations des trois années prises en compte parmi les sept précédant l'achèvement de la carrière dans l'entreprise.

  Pour information, on peut estimer que le montant de la pension de retraite qui serait versé à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture de L'Oréal, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2013, après plus de 35 ans d'ancienneté chez L'Oréal, ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française, représenterait **environ 40 % de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2013 en qualité de mandataire social**.

  Cette information est donnée à titre indicatif après estimation des principaux droits à pensions acquis par M. Jean-Paul Agon, à 65 ans, du fait de son activité professionnelle, selon les règles de liquidation de ces pensions en vigueur au 31 décembre 2013 et susceptibles d'évoluer.

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

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

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

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

  Pour information, le montant des cotisations patronales à ces différents régimes s'est élevé en 2013 à 5 788 euros.

  Comme pour l'ensemble des autres cadres dirigeants du Groupe, le capital issu des cotisations patronales du régime de retraite à cotisations définies sera déduit du montant de la Garantie de retraite pour le calcul de la rente viagère éventuellement due dans le cadre de ce régime afin que ces avantages ne s'additionnent pas.

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

Elles sont restées inchangées dans le cadre de la nomination de M. Jean-Paul Agon en tant que Président-Directeur Général le 18 mars 2011.

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

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

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

(1) M. Agon est administrateur depuis le 25 avril 2006, date à laquelle il a été nommé Directeur Général. L'Assemblée Générale du 27 avril 2010 a renouvelé son mandat. M. Agon est Président-Directeur Général depuis le 18 mars 2011.
(2) Le contrat de travail de M. Agon est suspendu pendant la durée de son mandat social.
(3) Au titre du contrat de travail, M. Agon relève du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture décrite en page 203, chapitre 6, paragraphe 6.2.2.1. Ce régime de retraite à prestations définies conditionne la constitution de droits à prestations à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise ; son financement par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.
(4) Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social. Au titre du contrat de travail, en application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération liée au contrat de travail.
(5) Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle liée au contrat de travail sauf si M. Agon était libéré de l'application de la clause.

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

	2013		2012	
En euros	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	2 100 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000
Rémunération variable annuelle [1]	1 837 500	1 785 000	1 785 000	1 785 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence [2]	85 000	85 000	85 000	79 000
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**4 022 500**	**3 970 000**	**3 970 000**	**3 964 000**

(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en N + 1.
(2) Les jetons de présence de l'année N sont versés en année N + 1.

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

En euros	**2013**	2012
Rémunération due au titre de l'exercice	4 022 500	3 970 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	4 494 800 [1]	3 853 500 [2]
TOTAL	**8 517 300**	**7 823 500**

(1) Correspondant à 40 000 actions de performance x 112,37 euros (juste valeur estimée le 26 avril 2013 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés).
(2) Correspondant à 50 000 actions de performance x 77,07 euros (juste valeur estimée le 17 avril 2012 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés).

TABLEAU DES OPTIONS ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET POUVANT ENCORE ÊTRE EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013

Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options non exercées	Date de 1ère levée possible	Date d'expiration	Prix *(en euros)* de souscription
01.12.2006	500 000	500 000	02.12.2011	01.12.2016	78,06 (S)
30.11.2007	350 000	350 000	01.12.2012	30.11.2017	91,66 (S)
25.03.2009	-	-	-	-	-
27.04.2010	400 000	400 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03 (S)
22.04.2011 (1)	200 000	200 000	23.04.2016	22.04.2021	83,19 (S)

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

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

Le « solde des actions issues de la levée » s'entendrait du nombre total d'actions issues de la levée diminué d'un nombre d'actions dont la cession est nécessaire pour financer l'exercice des options considérées et, le cas échéant, le paiement de tout impôt, immédiat ou différé, des prélèvements sociaux et des frais relatifs à la levée de ces options tels qu'applicables à la date d'exercice des options. Si le nombre d'actions ainsi déterminé et devant être conservé jusqu'à la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Jean-Paul Agon n'est pas un nombre entier d'actions, celui-ci serait arrondi au nombre entier d'actions immédiatement inférieur.

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

TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PAR M. JEAN-PAUL AGON AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Date d'attribution	options de souscription ou d'achat d'actions levées	Prix d'exercice
Options attribuées durant l'exercice du mandat social	aucune	--
Options attribuées antérieurement au mandat social (1)		
3 décembre 2003	75 000	63,02
3 décembre 2003	75 000	71,90
1er décembre 2004	45 000	55,54
30 novembre 2005	15 000	61,37

(1) Ces options, attribuées antérieurement à la nomination de M. Jean-Paul Agon en qualité de mandataire social et venant à expiration 10 ans après leur attribution, ne faisaient pas l'objet d'une obligation de conservation. Néanmoins, M. Jean-Paul Agon a souhaité conserver une partie des actions issues de la levée de ces options, portant le nombre total d'actions détenues par lui au 31 décembre 2013 à 76 500 actions.

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

Date d'attribution	Nombre d'ACAs attribuées	Nombre d'ACAs non encore acquises définitivement	Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs	1ère date de cession possible d'une partie d'entre elles (1)
17 avril 2012	50 000	50 000	18 avril 2016	18 avril 2018
26 avril 2013	40 000	40 000	27 avril 2017	27 avril 2019

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

Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues

Recommandations Code AFEP-MEDEF (ci-après le « Code »)	Pratiques de L'Oréal et justifications
Les critères d'indépendance des administrateurs (point 9.4 du Code) : Critère selon lequel un administrateur pour être qualifié d'indépendant ne doit pas *« être administrateur depuis plus de douze ans »*.	(voir rubrique *« Mandataires sociaux »* page 33) *« Le Conseil n'a pas retenu un des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF en estimant que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans ne fait pas perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné. L'expérience professionnelle et la liberté de jugement de l'administrateur concerné, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, apportent beaucoup aux débats et décisions du Conseil. L'ancienneté est un atout pour le Conseil. Elle contribue à mettre en perspective les grandes options stratégiques de L'Oréal. La qualité d'administrateur se mesure également à son expérience, sa compétence, son autorité et sa bonne connaissance de la Société, autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie. »* *Il reste que, en tout état de cause, conformément au Code AFEP-MEDEF, le pourcentage d'administrateurs indépendants dans le Conseil de L'Oréal est supérieur au tiers.*
Proportion de membres indépendants dans les Comités (points 16.1, 17.1 et 18.1 du Code) : La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit doit être au moins de deux tiers. Le Comité en charge de la sélection ou des nominations et le Comité en charge des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.	(voir rubrique *« L'activité des Comités du Conseil d'Administration » page 49*) Le Comité d'Audit a accueilli un nouvel administrateur indépendant en 2013 pour porter à 5 le nombre de ses membres, avec 60 % d'administrateurs indépendants. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations ne sont pas composés majoritairement d'administrateurs indépendants. Cependant : ◆ pour le Comité des Nominations et Gouvernance, *« le Conseil d'Administration a décidé, le 10 février 2014, de nommer un nouvel administrateur indépendant dans le Comité, portant ainsi le nombre de ses membres à quatre »*, dont deux indépendants ; ◆ pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, *« le Conseil d'Administration a souhaité faire évoluer la composition de ce Comité en procédant à la nomination d'un administrateur indépendant supplémentaire en 2011, de telle sorte que la moitié de ses membres est indépendante. »* Par ailleurs *« tous les administrateurs disposent d'une information permanente et des moyens adaptés à l'exercice de leurs missions. Ils ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement ce qui leur permet, notamment, de participer en toute indépendance, aux travaux et décisions du Conseil et de ses Comités d'études »*.
Délai d'examen des comptes par le Comité d'audit (point 16.2.1 du Code) : Les délais d'examen des comptes par le Comité d'audit doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil).	(voir rubrique *« L'activité des Comités du Conseil d'Administration » page 49*) *« Dans le cadre de la publication des résultats annuels et semestriels, la réunion du Comité d'Audit relative à l'examen des comptes est proche de celle de leur présentation au Conseil d'Administration. Mais il convient de remarquer que le Conseil et ses Comités disposent avec une grande régularité des informations utiles pour l'accomplissement de leur mission de contrôle, notamment dans ce domaine. Par ailleurs, les documents correspondants leur sont systématiquement adressés préalablement aux réunions »*.
Contrat de travail du dirigeant mandataire social (point 22 du Code) : Il est recommandé, sans être imposé, que lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, il soit mis fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une autre société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.	(Voir rubrique : *« Rémunération des mandataires sociaux » page 62*) Le Conseil a estimé que l'objectif poursuivi par cette recommandation peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat. De plus, le Conseil a décidé de supprimer toute indemnité en cas de cessation du mandat social. Cette position du Conseil s'applique au mandat en cours de M. Jean-Paul Agon et, à l'avenir, à tout nouveau mandataire ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination. La politique constante de L'Oréal a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe. C'est ainsi que M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal. Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de vingt-sept années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié. (Voir la position de l'AMF *).
Actions de performance (point 23.2.4 du Code) Conditionner, suivant des modalités fixées par le Conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.	(Voir rubrique : *« Rémunération des mandataires sociaux » page 62*) *« Compte tenu du niveau significatif des obligations de conservation imposées au Président-Directeur Général de L'Oréal lors de la levée d'options de souscription d'actions et de l'acquisition définitive d'actions, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas imposer à M. Agon l'achat, recommandé par le Code AFEP MEDEF, d'une quantité supplémentaire d'actions de la Société lors de la disponibilité des actions attribuées. »* Le nombre d'actions détenues en propre par M. Agon au 31 décembre 2013 est de 76 500 contre 31 500 au 31 décembre 2012.
Jetons de présence (point 21.1 du Code) Le mode de répartition des jetons de présence doit tenir compte, selon les modalités que le Conseil d'Administration définit, de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les Comités, et donc comporter une part variable prépondérante.	(voir rubrique *« Rémunération des membres du Conseil d'Administration »* pages 62) **Cette recommandation a été retenue par L'Oréal pour l'exercice 2014 :** Pour l'exercice 2014, le Conseil a décidé de faire en sorte que la part variable des jetons de présence soit prépondérante. Comme pour les séances du Conseil, la présence aux réunions des Comités sera prise en compte dans l'affectation de la part variable. **Répartition des jetons de présence au titre de 2013 :** Au titre de l'exercice 2013, *« le montant des jetons de présence entre les administrateurs est réparti de la manière suivante* : ◆ *Une part attribuée à chacun d'entre eux, dont une partie fixe et une partie variable en fonction de l'assiduité aux réunions ;* ◆ *Une part supplémentaire pour les membres des Comités d'Études. »*

* *Extrait du rapport 2013 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants considérant que dans ce cas cette exigence était satisfaite : « L'AMF considère qu'une société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle justifie le maintien du contrat de travail de son dirigeant par son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle » (page 79).*

2.4. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2013 SUR LES TITRES L'ORÉAL PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

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

Personne concernée	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'Opérations	Montant total
M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général	Actions	Exercice de stock-options	11	13 538 850,00 €
	Actions	Cession	4	11 336 599,65 €
Personnes physiques liées à M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général	Actions	Cession	4	5 694 836,76 €

2.5. LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES (RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE)

À la demande du Président-Directeur Général, la Direction Générale Administration et Finances a réuni les éléments constitutifs du présent Rapport sur la base des différents travaux réalisés par les services en charge des domaines du Contrôle Interne et de la gestion des risques du Groupe et qui vise à couvrir les principaux risques opérationnels, juridiques, industriels, environnementaux, économiques et financiers décrits à la rubrique 1.8. pages 20 à 27.

Pour l'élaboration et la rédaction du présent Rapport ainsi que la définition du Contrôle Interne, L'Oréal s'est appuyé sur le Cadre de Référence recommandé par l'Autorité des Marchés Financiers le 22 juillet 2010.

2.5.1. *Définition et objectifs du Contrôle Interne*

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

- la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;
- les orientations fixées par la Direction Générale sont mises en œuvre ;
- le patrimoine du Groupe est valorisé et ses actifs protégés ;
- les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de Contrôle Interne doit permettre à la dynamique du développement industriel et économique du Groupe de se réaliser de manière régulière et durable dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Toutefois une garantie absolue que ces objectifs soient atteints ne peut être fournie.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne, le Groupe a poursuivi ses efforts en 2013 avec notamment les actions suivantes :

- le corpus de normes et procédures a été enrichi avec notamment :
  - la mise à jour des « Fondamentaux du Contrôle Interne » qui rappelle les grands principes à respecter pour l'ensemble de nos processus opérationnels. À cette occasion, il a été rappelé l'organisation du « réseau des gardiens » du dispositif de Contrôle Interne du Groupe,
  - la publication d'un guide de prévention de la corruption.
- le réseau des responsables du Contrôle Interne s'est renforcé ;
- une formation spécifique a été développée pour cette fonction ;
- l'organisation de la seconde édition des « *Awards* du Contrôle Interne » a accéléré le partage de bonnes pratiques et confirmé à tous l'engagement de la Direction Générale sur le Contrôle Interne.

2.5.2. *Composantes du dispositif*

2.5.2.1. ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE

L'environnement de contrôle, essentiel au dispositif de Contrôle Interne, à la bonne gestion des risques et à l'application des procédures, s'appuie sur les comportements, l'organisation et les hommes. Chez L'Oréal, il s'inscrit dans une culture d'engagement et de rigueur transmise par les dirigeants et également dans la continuité des choix stratégiques du Groupe.

Les Principes Éthiques du Groupe

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

La Charte Éthique de L'Oréal existe en 43 versions (35 langues) et est également éditée en Braille français et anglais. Remise à l'ensemble des collaborateurs dans le monde, elle permet de comprendre comment ces Principes Éthiques doivent se traduire dans leur comportement et leurs actions au moyen de règles simples et de présentation de situations concrètes auxquelles ils peuvent être exposés. La Charte Éthique s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction du Groupe et des filiales dans le monde. Six compléments à la Charte Éthique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects. Les Patrons de Pays (ou pour les Collaborateurs *Corporate* ou Zone, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants du respect de la Charte Éthique dans leur Pays.

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

Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, rattaché directement au Président-Directeur Général, a pour mission d'assurer la promotion et l'intégration des meilleures pratiques au sein du Groupe, apportant son aide dans la prise de décision éthique. Il assure la formation des collaborateurs et supervise la gestion des éventuelles réclamations. Il rend compte régulièrement au Président-Directeur Général et informe le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif. Le Directeur Général de l'Éthique dispose d'un budget et d'une équipe dédiée, qui a accès à tous les documents et informations concernant l'activité du Groupe et peut s'appuyer sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission. Les collaborateurs disposent d'un site intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique. Les collaborateurs sont notamment sensibilisés lors d'une journée annuelle sur l'éthique : *Ethics Day*. L'élément central de cette journée en 2013 a été un *webchat* en direct avec le Président-Directeur Général, permettant à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de poser des questions et d'échanger sur l'application au quotidien des Principes Éthiques de L'Oréal. Des dialogues sur l'éthique ont également été organisés au niveau local avec chaque Patron de Pays. Plus de 50 % des collaborateurs ont participé à ce dialogue et plus de 3200 questions ont été posées au niveau mondial. Les collaborateurs ont par ailleurs la possibilité de saisir le Directeur Général de l'Éthique au moyen du site L'Oréal *Ethics Open Talk* qui offre un mécanisme sécurisé de remontée d'information.

Les Correspondants Éthiques ont pour mission d'assister les Patrons de Pays dans la mise en œuvre de la démarche éthique et permettent aux collaborateurs de 60 pays de disposer d'un interlocuteur de proximité. Les Correspondants Éthiques bénéficient chaque année d'une animation et d'une formation spécifique.

La campagne de formation en matière d'éthique se poursuit. Un *e-learning* spécifique sur l'éthique a été déployé dans l'ensemble des pays en octobre 2013. Depuis le 1er janvier 2014, ce *e-learning* est obligatoire pour tout nouveau collaborateur intégrant le Groupe. Il existe par ailleurs six modules spécifiques s'adressant notamment aux Patrons de Pays, aux Acheteurs et aux Ressources Humaines.

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

Les responsabilités en matière de Contrôle Interne

Le Groupe est organisé en divisions mondiales et zones géographiques qui sont pleinement responsables, avec chaque Direction de pays, d'affaire ou d'entité industrielle, de la réalisation des objectifs définis par la Direction Générale en matière de Contrôle Interne. Les Directions Fonctionnelles apportent leurs expertises aux opérationnels.

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

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

La politique de ressources humaines

La qualité et la compétence des hommes et des femmes sont des éléments importants du dispositif de Contrôle Interne. La politique des Ressources Humaines chez L'Oréal se définit par la recherche constante de l'excellence dans les recrutements et le développement des talents au sein du Groupe, de façon à assurer le niveau de compétence requis dans tous les domaines. Ces activités s'inscrivent aussi dans la politique de diversité du Groupe, cherchant à valoriser et respecter la différence partout dans l'organisation. Les centres de l'Éducation Permanente proposent des programmes techniques de formation et de développement personnel, y compris d'aide à l'intégration ou au management, adaptés aux différents profils de postes et visant à la maîtrise des métiers, dans tous les domaines d'activité.

Les systèmes d'information

Les orientations stratégiques en termes de systèmes sont déterminées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe, qui veille notamment à la mise en œuvre d'un « ERP » (*Enterprise Resource Planning*), logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales et émet les directives en matière de sécurité des systèmes. Le déploiement mondial de ce progiciel intégré contribue également à renforcer la fiabilité et la sécurisation du processus de production des informations, notamment comptables et financières. Avec le même objectif, l'implantation du logiciel de production et de gestion intégré se poursuit dans les entités industrielles.

Les procédures et normes encadrant les activités

Chaque Direction Fonctionnelle dans son domaine propre a pour mission de définir les principes et normes applicables à l'ensemble des entités. Afin d'en faciliter l'appropriation par les collaborateurs, les principes clefs ont été résumés dans les « Fondamentaux du Contrôle Interne » qui ont été mis à jour en 2013.

Ce guide constitue pour le Groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent les activités opérationnelles, sous forme d'une fiche par domaine d'activité. Chaque fiche renvoie aux chartes, codes et normes détaillées du Groupe. Les fiches sont régulièrement actualisées, enrichies, validées par les experts métiers et présentées au Comité de Direction du Groupe. Un questionnaire par fonction opérationnelle est proposé aux filiales afin qu'elles puissent faire un bilan de leur entité, effectuer leur propre diagnostic en matière de Contrôle Interne et déterminer les axes d'amélioration pour leur périmètre d'activité.

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

2.5.2.2. DIFFUSION EN INTERNE DES INFORMATIONS

Le partage des informations

La brochure des Fondamentaux du Contrôle Interne est diffusée individuellement aux Directeurs Généraux et Directeurs Financiers de l'ensemble des filiales consolidées y compris les entités industrielles. De plus, les Fondamentaux, les questionnaires d'auto-diagnostic, les chartes et normes, ainsi que les informations relatives à l'organisation, aux évolutions et aux directives des Directions Fonctionnelles sont mis à disposition des filiales de façon permanente sur les sites Intranet du Groupe.

Les autres moyens de communication interne

Des réunions sont organisées régulièrement afin de relayer auprès de la Direction des filiales, les orientations émanant de la Direction Générale. Les Directions Fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts à travers des séminaires et des formations. Une « *newsletter* » relaie régulièrement auprès de nombreux managers, l'actualité et les messages forts en matière de Contrôle Interne. Enfin les *Awards* du Contrôle Interne, organisés pour la première fois en 2012, permettent d'identifier et de partager des bonnes pratiques entre les filiales du Groupe.

2.5.2.3. GESTION DES RISQUES

La gestion des risques (événements ou situations dont la réalisation, incertaine, a un impact positif ou négatif) est, chez L'Oréal, un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (« le Groupe »).

La gestion des risques consiste à identifier, gérer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de la Société. Elle participe également à la création de valeur en favorisant la bonne utilisation des ressources pour minimiser l'impact des événements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités. La Gestion des risques dépasse donc le cadre strictement financier.

Pour assurer la pérennité de son développement et la réalisation de ses objectifs, le Groupe veille à anticiper et gérer les risques auxquels il est exposé dans ses différents domaines d'activité. Ces risques sont identifiés à la rubrique 1.8. pages 20 à 27, et les dispositifs pour améliorer leur anticipation et leur traitement y sont mentionnés. Par ailleurs, le règlement du Conseil d'Administration précise le rôle du Comité d'Audit qui « doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles ».

À partir des travaux du Département de l'Audit Interne, l'analyse des risques comptables et financiers majeurs, en lien avec les processus des filiales, permet d'identifier des améliorations de Contrôle Interne et de mettre à jour les normes du Groupe (*cf. Les normes de gestion* au paragraphe 2.5.4.2. page 81).

Cartographie des risques

Un projet de cartographie des risques portant sur l'ensemble des activités de L'Oréal a été finalisé en 2011. Cette démarche d'identification et d'analyse des risques significatifs et des processus permet de renforcer la connaissance des risques du Groupe en formalisant et consolidant les travaux déjà réalisés. Les résultats de ces travaux ont été présentés au Comité d'Audit. La Direction du *Risk Management & Compliance*, créée en 2012, a pour vocation d'animer ce processus.

2.5.2.4. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les mesures préconisées par le Groupe

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

- Dans le domaine des Ressources Humaines, les obligations liées à la gestion du personnel précisent les documents à remettre aux collaborateurs, le traitement des effectifs et charges du personnel, les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation ainsi que les règles à observer dans le domaine de la gestion de la paie.
- Dans le domaine des Achats, le Code de déontologie achats a été mis à jour en 2011 : « Nos achats au quotidien », est le guide pratique et éthique guidant chaque collaborateur dans ses relations avec les fournisseurs du Groupe. La norme « Gestion des fournisseurs » et les procédures d'appel d'offres précisent les conditions de mise en concurrence et de

référencement des principaux fournisseurs. Les conditions générales d'achat forment le cadre des transactions avec ceux-ci. La norme « Engagements d'achat et gestion de commande », a pour objectif de faciliter et renforcer la maîtrise des dépenses et des investissements des entités du Groupe.

- Dans le domaine de la sécurité et de la qualité, les procédures liées à la protection des personnes, des biens et des données fixent les principes de couverture des risques industriels et logistiques en matière d'organisation et de sécurité. Les normes de qualité de la production définissent les règles qui encadrent la qualité des produits, de la conception à la production jusqu'à la distribution. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production, ISO 14001 pour leur politique environnementale et OHSAS 18001 (ou équivalent) pour leur politique sécurité.

- Dans le domaine de la *supply chain*, les principales missions consistent à définir et appliquer les processus de planification des ventes, de gestion de la demande, de développement et contrôle du service au client notamment à travers la gestion de l'exécution physique des commandes, l'application des conditions générales de ventes, le suivi des commandes, la gestion des retours et litiges clients ainsi que les procédures de recouvrement. Des mesures sont aussi préconisées pour la gestion des centrales de distribution et des stocks, la sous-traitance, la traçabilité des produits, le plan de continuité d'activité et les transports.

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

- Dans le domaine Juridique, la Charte Juridique réaffirme l'obligation du respect des législations locales et fixe notamment les principes internes de signature, les règles générales et particulières en matière de contrats, de droit des marques, de la propriété intellectuelle, du droit des sociétés et du droit de la concurrence. Un outil de formation et des guides pratiques concernant les problématiques liées au droit de la concurrence et la participation aux associations professionnelles définissent les principes à respecter et apportent des réponses aux questions éventuelles des collaborateurs en la matière.

- En matière d'Assurances, le choix du Groupe est de ne recourir qu'à des assureurs de premier rang. La Charte Assurances rappelle que le Groupe a recours principalement à des programmes mondiaux intégrés pour couvrir notamment la responsabilité civile de toutes ses entités, ainsi que les dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives à un sinistre garanti. Concernant l'assurance de son risque client, une couverture est mise en place dans la mesure où les conditions locales le permettent. Les résultats des audits conduits par les compagnies d'assurance dans les usines et les centrales de distribution sont utilisés pour améliorer le Contrôle Interne dans ces entités.

- Dans le domaine de la Finance et de la Trésorerie, la Charte Financière et la norme de gestion du risque de change précisent notamment les principes à retenir par les entités du Groupe afin d'assurer une gestion prudente et centralisée des risques de change. La norme sur les pouvoirs bancaires définit le processus de désignation des personnes habilitées à signer des paiements et les règles de mise en œuvre de ces pouvoirs. Par ailleurs, le Code de déontologie boursière, détaillé page 56 dans les conditions de préparation des travaux du Conseil d'Administration, est applicable à l'ensemble des collaborateurs.

- En matière de Consolidation et de Gestion, les activités de contrôle sont décrites au paragraphe 2.5.4.2. *Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière* page 80.

2.5.2.5. SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La surveillance exercée par les Directions Fonctionnelles

Les Directions Fonctionnelles procèdent, par leur réseau de spécialistes ou par des audits réguliers, à l'examen du fonctionnement de leurs domaines respectifs : ainsi, les Directions des Achats au niveau des fournisseurs et de leurs conditions de travail, la Direction Environnement, Hygiène et Sécurité, pour des vérifications liées à la sécurité des sites et au respect de l'environnement, la Direction de la Qualité pour mesurer la performance et la progression des entités industrielles en matière de qualité de la production, la Direction des Systèmes d'Information pour évaluer le respect de la Politique de Sécurité. Des indicateurs et des procédures de *reporting* permettent d'assurer un suivi régulier de l'activité locale de la majorité de ces Directions Fonctionnelles.

Le rôle de l'Audit Interne

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

Les missions de l'Audit Interne sont soumises à la Direction Générale et au Comité d'Audit et donnent lieu avec leur accord, à l'établissement d'un plan d'audit annuel. Le choix des missions prend notamment en compte l'évaluation des risques identifiés.

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

L'Audit Interne a réalisé en 2013, 43 missions dont 28 ont porté sur des Affaires commerciales représentant environ 33 % du chiffre d'affaires du Groupe et 6 sur des usines ; les usines auditées représentent environ 15 % de la production mondiale en unités. Par ailleurs, 9 autres missions ont été menées sur des thèmes spécifiques. Les missions d'audit donnent systématiquement lieu à l'établissement d'un rapport comportant l'exposé des

constats et des risques liés et formulant des recommandations dans le cadre d'un plan d'actions à mettre en œuvre par l'entité auditée.

L'Audit Interne s'appuie sur le logiciel « ERP » intégré du Groupe dans la réalisation de ses travaux et a développé un certain nombre de transactions spécifiques contribuant à augmenter l'efficacité de ses interventions. Depuis 2007, des missions complémentaires visant à vérifier certains points clefs de Contrôle Interne dans les paramétrages de l'« ERP » sont exécutées avec la participation d'un expert système. L'Audit Interne a réalisé 3 missions de ce type en 2013. D'autre part, 2013 a marqué le démarrage d'un outil de GRC *(Governance, Risk, Compliance)*, déployé auprès de l'équipe d'audit lui permettant dorénavant de réaliser ses missions à partir d'un outil intégré.

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

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

2.5.3. *Acteurs*

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

- la Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif) ;
- le Comité d'Audit ;
- les Directions Fonctionnelles, dont la Direction du Risk Management et de la Compliance, la Direction du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne.

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

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

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

Le Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration a toujours affirmé l'importance qu'il accorde, avec la Direction Générale, au Contrôle Interne et à ses principaux domaines d'application. Depuis sa création, le Comité d'Audit est chargé du suivi des actions engagées en matière de Contrôle Interne, et il en rend compte au Conseil d'Administration. Ses missions sont définies dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration au paragraphe 2.2.2.3. pages 77 et suivantes du présent document.

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

Les travaux du Comité d'Audit en matière d'information comptable et financière sont précisés au paragraphe 2.5.4.2. page 80.

Les Directions Fonctionnelles

Les Directions Fonctionnelles définissent, chacune dans leur domaine, les orientations et les procédures qu'elles communiquent aux pays et aux entités.

La Direction Générale Administration et Finances

Elle a pour mission principale d'assister et de contrôler les opérationnels dans leurs activités administratives, financières et juridiques. Pour ce faire, elle fixe les règles de fonctionnement qui s'imposent à toutes les entités, assure la définition et le déploiement d'outils, de procédures et de bonnes pratiques, notamment dans les domaines suivants : gestion, comptabilité et consolidation, financements et trésorerie, fiscalité, juridique, communication financière, systèmes d'information, assurances. Un Comité de Contrôle Interne a pour objectif de prendre toute disposition favorisant la bonne compréhension et la bonne application des règles de Contrôle Interne du Groupe et également de suivre l'avancement de projets structurants de Contrôle Interne.

La Direction du Risk Management & Compliance

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

La Direction du Contrôle Interne

La Direction du Contrôle Interne anime le Comité de Contrôle Interne qui est composé de la Direction Générale Administration et Finances, et des Directions Risk Management et Compliance, Affaires Économiques, Audit Interne et Organisation et des Systèmes d'Information. La Direction du Contrôle Interne coordonne avec les experts métiers la mise en œuvre des projets et travaux décidés par le Comité de Contrôle Interne. La mise à jour des normes mentionnées au paragraphe 2.5.2.3. page 77 et au paragraphe 2.5.4.2. page 80 ainsi que la rénovation des « Fondamentaux du Contrôle Interne » constituent des exemples de ces travaux.

Elle s'assure de la poursuite du développement du réseau des responsables du Contrôle Interne dans les entités du Groupe. À ce titre, le rôle de cette fonction a été précisé et un module de formation a été créé. À la fin de l'année 2013, la Direction du Contrôle Interne peut s'appuyer sur un réseau de près de 50 responsables locaux présents dans les différentes entités du Groupe.

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

Par ailleurs, la Direction du Contrôle Interne s'assure de l'évaluation du dispositif de Contrôle Interne et effectue également une veille des obligations réglementaires relatives au Contrôle Interne.

La Direction de l'Audit Interne

Outre son rôle de surveillance de l'application du dispositif de Contrôle Interne (cf. paragraphe 2.5.2.5. page 78), l'Audit Interne effectue des analyses transversales sur les éventuelles faiblesses de Contrôle Interne à partir des constats relevés durant ses missions. Ces analyses permettent d'orienter les travaux du Comité de Contrôle Interne et d'identifier les axes prioritaires d'amélioration et de renforcement des procédures.

La Direction Générale des Opérations

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

Les autres Directions Fonctionnelles

Sont également impliquées dans le Contrôle Interne :

- la Direction des Ressources Humaines ;
- la Direction de la Recherche et de l'Innovation, responsable en particulier de la cosméto-vigilance et de la qualité des formules rentrant dans la composition des produits ;
- la Direction de la Communication, du Développement Durable et des Affaires Publiques qui coordonne les opérations de communication, établit les principes de gestion de crise et veille à leur application ;
- La Direction de la Sûreté qui a défini une politique de sûreté des personnes, des voyages, des biens, de l'information et de la confidentialité des données.

2.5.4. Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

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

2.5.4.1. DÉFINITION, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

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

Le dispositif de Contrôle Interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur lesquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la Direction Générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité des remontées des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour le Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers, comptables et de gestion incluant la prévention des fraudes.

Le périmètre d'application des procédures de Contrôle Interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

2.5.4.2. PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

L'organisation des Directions Financières

Des équipes dédiées de spécialistes assurent la mise en œuvre du pilotage comptable et financier, sous la supervision de la Direction Générale, dans les domaines suivants : comptabilité, consolidation, gestion, services financiers et trésorerie.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances, l'élaboration des résultats consolidés du Groupe est la responsabilité de la Direction des Affaires Économiques. La présence à chacun des niveaux de l'organisation d'un contrôleur de gestion participe au renforcement du dispositif de Contrôle Interne. Ce réseau des contrôleurs de gestion des filiales est animé par la Direction des Affaires Économiques.

Le traitement et la centralisation des flux de trésorerie ainsi que la couverture des risques de change et de taux sont assurés par la Direction des Services Financiers, qui effectue le recensement des engagements et permet leur comptabilisation.

Les normes comptables

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, dont l'application est obligatoire par toutes les filiales consolidées afin de fournir une information financière homogène et fiable.

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

- les normes comptables fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent

notamment les modalités d'enregistrement des éléments de bilan ainsi que le recensement et la valorisation des engagements hors bilan. Elles sont conformes aux normes IFRS, référentiel des comptes consolidés. La Direction Comptable du Groupe effectue de façon permanente un travail de veille sur les nouvelles normes comptables en préparation afin d'alerter la Direction Générale et d'anticiper leurs incidences sur les comptes du Groupe ;

- le plan de comptes, commun à toutes les filiales, fournit les définitions et les modalités d'élaboration du *reporting* nécessaires à l'établissement des comptes.

Les normes de gestion

Les normes de gestion précisent non seulement les règles applicables à la valorisation de certains comptes significatifs du bilan et du compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clefs.

Depuis l'initiative majeure, menée entre 2008 et 2010, d'examen et d'amélioration des normes de gestion et procédures de Contrôle Interne y afférentes, des compléments leur sont régulièrement apportés et participent ainsi au processus d'amélioration continue. Ce travail a pour objectif à la fois de répondre aux constats de l'Audit Interne et de couvrir les domaines correspondant aux risques comptables et financiers des filiales. Ce travail a permis de se rapprocher des recommandations présentées dans le « Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière » du Cadre de Référence de l'AMF.

L'organisation et la sécurité des systèmes d'information

Les décisions concernant les choix de logiciels adaptés aux exigences comptables et financières du Groupe sont prises conjointement par la Direction des Affaires Économiques et la Direction des Systèmes d'Information.

Au niveau des systèmes d'information, les équipes travaillent au renforcement des dispositifs de séparation des tâches et d'amélioration du contrôle des droits d'accès. Des outils ont été mis à leur disposition pour s'assurer de la conformité des droits d'accès aux règles du Groupe en la matière.

Les outils de pilotage

Le système de *reporting* mensuel des différents indicateurs économiques permet de suivre de façon continue et homogène l'évolution des performances de chacune des filiales et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs fixés.

L'outil de reporting et de consolidation, utilisé par toutes les entités, assure la cohérence et la fiabilité des données de chaque filiale grâce à des contrôles bloquants, avant remontée au Groupe. À cet effet, le compte d'exploitation par destination, commun à la gestion et à la comptabilité contribue à renforcer la maîtrise des rubriques des états financiers par l'utilisation d'un référentiel unique.

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

Le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale s'engagent ensemble sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations comptables et financières qu'ils ont préparées et transmises à la Direction des Affaires Économiques du Groupe, ceci au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Le Comité d'Audit

Le rôle et les missions du Comité d'Audit sont décrits plus haut dans le paragraphe 2.2.2.1. pages 50 et suivantes. Ces missions sont conformes à l'ordonnance de décembre 2008 sur les conditions d'application de la 8e directive européenne sur le contrôle légal des comptes et s'appuient sur le rapport du groupe de travail sur le Comité d'Audit publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

2.5.4.3. PROCESSUS CONCOURANT À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats, la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques, de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation.

La clôture des comptes, la consolidation et les informations de gestion

Le processus de clôture des comptes est encadré par des instructions précises et repose sur un calendrier détaillé et diffusé à toutes les filiales de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers. Pour l'établissement des comptes consolidés, des procédures de validation s'appliquent à chaque étape du processus de remontée et de traitement des informations. Elles ont pour objet de vérifier notamment :

- le correct ajustement et l'élimination des transactions internes (remontées mensuellement) ;
- la vérification des opérations de consolidation ;
- la bonne application des normes comptables ;
- la qualité et l'homogénéité des données comptables et financières consolidées et publiées, et la cohérence entre les données comptables et les données de gestion utilisées pour l'élaboration des informations financières.

La Communication Financière

Les responsables de la Communication Financière établissent un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur le Groupe. Ce calendrier est en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le concours de la Direction Juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements, dont ils assurent une veille permanente.

Leur rôle est également de publier, avec précision et exactitude, l'information fournie par la Direction des Affaires Économiques et la Direction Juridique. Toute information significative

communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation et l'activité du Groupe, et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les Commissaires aux Comptes

Tous les éléments comptables et financiers préparés par les filiales consolidées font l'objet, au minimum d'un examen limité lors des clôtures semestrielles, et d'un audit complet lors des clôtures annuelles, par les auditeurs externes. Deux fois par an, le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale consolidée s'engagent ensemble sur la sincérité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Les missions d'audit dans les pays sont confiées quasi intégralement aux membres des réseaux des deux Commissaires aux Comptes statutaires, qui, après avoir procédé conjointement à l'examen de l'ensemble des comptes et des modalités de leur établissement, assurent la certification des comptes consolidés du Groupe. Ils certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés et des comptes sociaux de la Société. Ils sont informés en amont du processus d'élaboration des comptes et présentent la synthèse de leurs travaux aux responsables comptables et financiers du Groupe et au Comité d'Audit à l'occasion de la situation semestrielle et de la clôture annuelle.

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

(Exercice clos le 31 décembre 2013)

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Société L'Oréal et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le Rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le Rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 14 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Gérard Morin	David Dupont-Noel

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

(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013)

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

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

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

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration du 10 février 2014.

Convention avec Nestlé, actionnaire à plus de 10 % de L'Oréal et partageant des administrateurs communs

Le Conseil d'Administration de L'Oréal, réuni le 10 février 2014, a décidé, à l'unanimité des administrateurs ayant pris part au vote, d'autoriser préalablement à sa conclusion le contrat de rachat d'actions portant sur l'acquisition par L'Oréal auprès de Nestlé de 48 500 000 actions L'Oréal représentant 8 % du capital dans le cadre de la mise en œuvre par L'Oréal d'un programme de rachat de ses propres actions et a décidé que les actions qui seraient rachetées seront annulées immédiatement.

Le rachat a été conclu pour un prix total de 6 037 280 000 euros. Le prix unitaire de l'action L'Oréal retenu pour cette opération est celui de la moyenne des cours de clôture entre le lundi11 novembre 2013 et le lundi 10 février 2014, soit 124,48 euros.

Le rachat est soumis à la réalisation d'une condition suspensive, à savoir la réalisation de l'acquisition par Nestlé de la totalité des titres détenus par L'Oréal dans les sociétés du groupe Galderma. La condition est stipulée au bénéfice de Nestlé qui peut y renoncer. Le transfert des actions rachetées et la réalisation de la cession du groupe Galderma interviendraient concomitamment.

Les personnes intéressées au contrat de rachat sont les administrateurs communs de L'Oréal et de Nestlé, Monsieur Peter Brabeck-Letmathe, Monsieur Paul Bulcke et Monsieur Jean-Pierre Meyers, qui n'ont pas pris part au vote lors de la délibération du Conseil d'Administration autorisant la conclusion du contrat de rachat en raison des dispositions légales applicables, et Madame Christiane Kuehne qui a souhaité ne pas prendre part au vote en raison de ses fonctions de salariée chez Nestlé.

Nestlé qui détient une fraction de droits de vote de L'Oréal supérieure à 10 % et qui a conclu le contrat de rachat avec L'Oréal est par ailleurs considéré comme un actionnaire intéressé au sens de la réglementation applicable.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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

Convention concernant Monsieur Jean-Paul Agon

- Suspension du contrat de travail de Monsieur Jean-Paul Agon concomitamment à son mandat social ;
- Suppression de toute indemnité due au titre du mandat social ;

En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne serait versé à Monsieur Jean-Paul Agon que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu. Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

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

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

- Modalités afférentes à la suspension du contrat de travail de Monsieur Jean-Paul Agon :
  - La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération de référence est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1er janvier 2014 de 1 671 000 euros de rémunération fixe et 1 392 500 euros de rémunération variable ;
  - L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président-Directeur Général.
- Poursuite de l'assimilation de Monsieur Jean-Paul Agon à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 21 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Gérard Morin	David Dupont-Noel

3

/ CHIFFRES CLÉS ET COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2013

*3.1. RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'ANNÉE 2013** *88*

3.1.1. Synthèse des résultats 2013 88

3.1.2. Chiffre d'affaires consolidé 88

3.1.3. Résultats 91

3.2. CHIFFRES CLÉS *94*

3.2.1. 2013 : nouveau renforcement des positions mondiales et marge d'exploitation record 94

3.2.2. Résultats consolidés 2013 96

3.2.3. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique et par métier 98

3.2.4. Comptes de résultat consolidés simplifiés 101

3.2.5. Ressources et emplois de fonds *(en millions d'euros)* 101

3.2.6. Ratios financiers 101

3.2.7. L'Oréal 2007-2013 102

3.3. FAITS MARQUANTS, ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES *102*

3.3.1. Faits marquants de l'année 2013 102

3.3.2. Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2014 103

3.3.3. Perspectives 104

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

2013 signe une nouvelle année de croissance robuste pour L'Oréal. Le Groupe réalise une progression soutenue de son chiffre d'affaires et montre, sur un marché en croissance plus modérée en 2013, une accélération de sa surperformance par rapport au marché. L'Oréal renforce ses positions mondiales dans toutes les Divisions et toutes les zones géographiques.

La Division des Produits Grand Public, L'Oréal Luxe et la Division Cosmétique Active poursuivent leur bonne dynamique, alimentée par les performances de leurs grandes marques. La Division des Produits Professionnels s'améliore progressivement.

Par zone géographique, la croissance du Groupe présente un bon équilibre : l'Europe de l'Ouest demeure très solide, l'Amérique du Nord réalise une nouvelle année de croissance et de gains de parts de marché dans un contexte de marché moins tonique, et les Nouveaux Marchés hors Japon affichent une croissance à deux chiffres.

Enfin, la rentabilité atteint en 2013 un niveau record, confirmant la pertinence du modèle économique de L'Oréal. Ces résultats de qualité illustrent la capacité du Groupe à continuer à délivrer une croissance pérenne et rentable.

3.1. RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'ANNÉE 2013

3.1.1. Synthèse des résultats 2013

Chiffre d'affaires 2013 : 22,98 milliards d'euros (+ 2,3 % à données publiées, + 5,0 % à données comparables)

Résultat d'exploitation : 3 875 millions d'euros à 16,9 % du chiffre d'affaires (+ 4,8 %)

Résultat net part du groupe : + 3,2 %

Bénéfice net par action [1] **:** + 4,4 % à 5,13 €

Hausse du dividende : + 8,7 % à 2,50 euros par action [2]

3.1.2. Chiffre d'affaires consolidé

À données comparables, c'est-à-dire à structure et taux de change identiques, la croissance du chiffre d'affaires du Groupe L'Oréal ressort à + 5,0 %. L'effet net de changement de structure est de + 1,0 %. Les effets monétaires ont eu un impact négatif de - 3,7 %. La croissance à taux de change constants ressort à + 6,0 %. À données publiées, le chiffre d'affaires du Groupe, au 31 décembre 2013, atteint 22,98 milliards d'euros en progression de + 2,3 %.

(1) Bénéfice net dilué, par action, calculé sur le résultat net hors éléments non récurrents part du groupe.
(2) Proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2014.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

				Progression à données	
En millions d'euros	2011	2012	**2013**	comparables	publiées
PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE					
Produits Professionnels	2 813,8	3 002,6	2 973,8	+ 2,1 %	- 1,0 %
Produits Grand Public	9 835,2	10 713,2	10 873,2	+ 4,9 %	+ 1,5 %
L'Oréal Luxe	4 800,1	5 568,1	5 865,2	+ 6,8 %	+ 5,3 %
Cosmétique active	1 421,7	1 528,0	1 602,4	+ 7,8 %	+ 4,9 %
Total cosmétique	**18 870,8**	**20 811,9**	**21 314,5**	**+ 5,2 %**	**+ 2,4 %**
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE					
Europe de l'Ouest	7 246,6	7 399,6	7 483,4	+ 1,9 %	+ 1,1 %
Amérique du Nord	4 406,2	5 210,7	5 356,1	+ 3,8 %	+ 2,8 %
Nouveaux Marchés, dont :	7 218,0	8 201,6	8 475,0	+ 9,4 %	+ 3,3 %
◆ Asie, Pacifique	3 619,5	4 287,0	4 382,2	+ 8,4 %	+ 2,2 %
◆ Amérique Latine	1 680,9	1 826,6	1 894,5	+ 11,5 %	+ 3,7 %
◆ Europe de l'Est (1)	1 527,4	1 624,6	1 693,3	+ 8,2 %	+ 4,2 %
◆ Afrique, Moyen-Orient (1)	390,2	463,4	505,1	+ 14,3 %	+ 9,0 %
Total cosmétique	**18 870,8**	**20 811,9**	**21 314,5**	**+ 5,2 %**	**+ 2,4 %**
◆ The Body Shop	767,6	855,3	835,8	+ 1,2 %	- 2,3 %
◆ Dermatologie (2)	704,7	795,5	826,3	+ 3,9 %	+ 3,9 %
TOTAL GROUPE	**20 343,1**	**22 462,7**	**22 976,6**	**+ 5,0 %**	**+ 2,3 %**

(1) Au 1er juillet 2013, la Turquie et Israël, qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Moyen-Orient, ont été rattachés à la zone Europe de l'Est. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.
(2) Part revenant au Groupe, soit 50 %.

PRODUITS PROFESSIONNELS

La Division des Produits Professionnels réalise une croissance de + 2,1 % à données comparables et de - 1,0 % à données publiées sur un circuit toujours affecté par la baisse de fréquentation des salons dans les pays matures, mais qui demeure dynamique dans les Nouveaux Marchés.

- Sur le segment très porteur du luxe capillaire, Kérastase, première marque contributrice à la croissance de la Division, réalise une très belle année grâce à « Coiffage Couture » et « Initialiste ».

  Le soin du cheveu continue de fortement se développer grâce au succès des huiles capillaires et du lancement Biolage Advanced de Matrix. La coloration est dynamisée par Hairchalk de L'Oréal Professionnel, le premier maquillage du cheveu et par la montée en puissance de la technologie ODS 2.

  Essie poursuit sa progression ; son récent lancement, Essie Gel, rencontre un franc succès.

- Sur le plan géographique, les marques de la Division maintiennent leurs positions sur des marchés matures, peu dynamiques. La Division est en forte progression sur l'ensemble des Nouveaux Marchés hors Japon. Le Brésil, la Russie et l'Inde font partie des pays qui ont le plus contribué à la croissance.

PRODUITS GRAND PUBLIC

La Division des Produits Grand Public enregistre une croissance de + 4,9 % à données comparables et de + 1,5 % à données publiées. La Division surperforme le marché au niveau mondial et gagne des parts de marché.

- L'ensemble des marques de la Division sont bien orientées et progressent plus vite que le marché. L'Oréal Paris accélère sa croissance et renforce son leadership mondial, grâce à une très belle performance du soin capillaire. La marque progresse également fortement en soin du visage avec Age Perfect Renaissance Cellulaire et a connu de beaux succès en coloration avec Préférence les Ombrés et en maquillage avec le mascara Butterfly.

  Garnier réalise une année de croissance à deux chiffres en coloration grâce à Olia. La marque poursuit sa progression en soin du visage avec les BB creams.

  Maybelline enregistre de fortes progressions sur la catégorie des rouges à lèvres avec le lancement de Rouge Élixir et sur les catégories plus accessibles comme les vernis à ongles ou les *liners*. SoftSheen Carson progresse grâce au lancement d'Amla Legend.

- La Division réalise une très bonne année en Europe de l'Ouest, où elle améliore encore sa position de leader. En Amérique du Nord, l'activité a été affectée par le ralentissement du marché et l'ajustement des stocks des distributeurs, mais les écoulements progressent deux fois et demie plus vite que le marché. Le Brésil, l'Inde, l'Indonésie, la Turquie et les pays du Golfe réalisent de très bonnes performances.

L'ORÉAL LUXE

Après une belle fin d'année, L'Oréal Luxe progresse de + 6,8 % à données comparables et de + 5,3 % à données publiées. La Division devance significativement la croissance du marché sélectif.

- Lancôme réalise une nouvelle année solide en parfum avec La Vie est Belle qui s'installe parmi les meilleures ventes du marché et en soin de la peau, affichant un fort dynamisme avec les innovations Advanced Génifique et Dreamtone. Affirmant son statut de grande marque de luxe, Giorgio Armani réalise une très belle année grâce au succès du parfum féminin Sì, déjà dans le top 5 européen, et à son offre Armani Beauté qui franchit un réel cap cette année. Yves Saint Laurent s'étend en Asie, notamment en Chine, et connaît un succès mondial avec les Vernis à Lèvres Rebel Nudes. Kiehl's, Clarisonic et Urban Decay sont en très forte progression sur tous les continents. Leurs derniers lancements respectifs, Super Multicorrective Cream, Pedi Sonic Foot Transformation System et la palette de maquillage Naked 3 sont tous de grandes réussites. Au sein des marques de parfums de designers, Ralph Lauren connaît un fort succès en Amérique du Nord et en Amérique Latine avec le lancement de Polo Red. Viktor & Rolf maintient une croissance soutenue.
- Sur l'ensemble de l'année, L'Oréal Luxe surperforme le marché sur toutes ses grandes zones, ainsi qu'au *Travel Retail*.

COSMÉTIQUE ACTIVE

En 2013, la Division, avec une forte progression de son chiffre d'affaires de + 7,8 % à données comparables et + 4,9 % à données publiées, renforce nettement sa position de leader du marché dermo-cosmétique mondial.

- La marque Vichy connaît de belles avancées en soin de la peau avec la poursuite du développement de la franchise Idealia (BB Crème, Life Serum) et le lancement du Baume Néovadiol Magistral. Sur le segment capillaire, Dercos Neogenic, traitement favorisant la repousse des cheveux, est un succès.

  La Roche-Posay réalise une nouvelle année de croissance à deux chiffres additionnant les réussites dans toutes les régions du monde. La croissance de la marque est portée par le solide déploiement des franchises de référence prescrites par les dermatologues comme Effaclar et Lipikar et par les lancements plus récents Redermic R, Substiane Serum et Iso Urea MD.

  SkinCeuticals enregistre de bonnes performances et poursuit son expansion rapide. La marque lance une gamme de soins du corps à utiliser en complément des procédures esthétiques et part ainsi à la conquête d'un nouveau segment.
- Par région, la Division est toujours bien orientée en Europe de l'Ouest, progressant deux fois plus vite que le marché. Les Nouveaux Marchés, en particulier le Brésil et la Chine, sont très dynamiques.

SYNTHÈSE MULTI-DIVISIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Europe de l'Ouest

Dans un contexte toujours difficile notamment en Europe du Sud, la croissance ressort à + 1,9 % à données comparables et à + 1,1 % à données publiées. Toutes les Divisions gagnent des parts de marché, notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. L'Oréal Luxe est porté par Lancôme, Giorgio Armani et Kiehl's et la Division des Produits Grand Public par Garnier et L'Oréal Paris. Grâce aux succès de La Roche-Posay et Vichy, la Division Cosmétique Active renforce sa position de leader.

Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires a progressé de + 3,8 % à données comparables et de + 2,8 % à données publiées. Dans un marché moins dynamique qu'en 2012, le Groupe a gagné des parts de marché. La Division des Produits Grand Public consolide sa position de leader du marché grâce à la forte progression de L'Oréal Paris avec le succès d'Advanced Hair Care. L'Oréal Luxe surperforme son marché, notamment grâce aux très bons résultats de ses signatures américaines Urban Decay, Clarisonic et Kiehl's. Au sein de la Division des Produits Professionnels, les lancements de Diamond Oil de Redken et d'Essie Gel sont très prometteurs.

Nouveaux Marchés

- **Asie, Pacifique** : L'Oréal réalise une croissance annuelle de + 8,4 % à données comparables et de + 2,2 % à données publiées. Hors Japon, la croissance comparable atteint + 9,5 %. À l'exception de la Corée, les marchés restent dynamiques malgré un ralentissement en Chine et en Inde. Les parts de marché augmentent dans la zone, notamment grâce à la bonne performance de L'Oréal Paris en Chine sur les catégories du soin visage et du soin du cheveu, et à celle de Garnier sur ces mêmes catégories en Asie du Sud-Est. L'Oréal enregistre également de très bonnes performances dans le luxe grâce aux fortes croissances de Lancôme et Kiehl's ainsi qu'au déploiement d'Yves Saint Laurent et Clarisonic.
- **Amérique Latine** : L'Oréal enregistre une croissance de + 11,5 % à données comparables et de + 3,7 % à données publiées. La Division des Produits Grand Public est portée par les déodorants Bi-O de Garnier, le maquillage Maybelline, le succès des BB creams de L'Oréal Paris et le soin du cheveu avec la rénovation d'Elsève et de Fructis. La Division Cosmétique Active a très nettement surperformé son marché. Au Brésil, l'ensemble des Divisions ont gagné des parts de marché.
- **Europe de l'Est** : Le chiffre d'affaires est en augmentation + 8,2 % à données comparables et de + 4,2 % à données publiées, progressant ainsi significativement plus vite que le marché. La Division Produits Grand Public renoue avec les gains de parts de marché, grâce à la coloration Olia de Garnier et au soin de la peau Dermo-Expertise avec Revitalift Laser. La Division des Produits Professionnels et L'Oréal Luxe réalisent des gains de part de marché. La Division Cosmétique Active croît plus vite que le marché en Russie grâce au dynamisme de La Roche-Posay.
- **Afrique, Moyen-Orient** : Le chiffre d'affaires a progressé de + 14,3 % à données comparables et de + 9,0 % à données publiées, notamment grâce aux bonnes performances de la nouvelle filiale en Arabie Saoudite, aux fortes croissances dans les Pays du Golfe, en Égypte, au Pakistan et à la nouvelle acquisition d'Interbeauty au Kenya. Toutes les Divisions

ont affiché une progression à deux chiffres en 2013. Les performances sont particulièrement encourageantes pour Lancôme, Giorgio Armani, Kérastase, Garnier, Maybelline et Vichy qui affichent une croissance nettement supérieure à celle du marché.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE THE BODY SHOP

The Body Shop affiche un chiffre d'affaires de + 1,2 % à données comparables et de - 2,3 % à données publiées. Les catégories stratégiques du soin corps, du soin visage et du maquillage sont en croissance, tirées par des gammes emblématiques et des innovations telles que la gamme de soins pour le corps Honeymania qui utilise du miel biologique issu du commerce équitable venant d'Éthiopie.

The Body Shop a enregistré une bonne dynamique de ses ventes en fin d'année autour de son initiative *Give Joy*.

La stratégie multicircuits de The Body Shop a permis de réaliser une croissance soutenue en e-commerce, en particulier au Royaume-Uni et aux États-Unis.

L'Asie du Sud et l'Europe du Nord sont les marchés qui ont le plus contribué à la croissance de la marque.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE GALDERMA

Galderma réalise une croissance de + 3,9 % à données comparables et de + 3,9 % à données publiées, confirmant le succès de ses solutions médicales innovantes dans ses trois domaines d'activités.

Sur le marché des médicaments de prescription où la concurrence des génériques impacte la performance de Galderma en Europe et aux États-Unis, Epiduo affiche une forte croissance et confirme sa position de premier produit topique prescrit contre l'acné. Mirvaso, innovation majeure dans le traitement de l'érythème associé à la rosacée, a été lancé avec succès aux États-Unis. Le portefeuille de produits en vente libre continue de progresser fortement, grâce notamment à Cétaphil et Loceryl. Les bonnes performances des solutions médicales à visée esthétique et correctrice sont portées par la forte progression d'Azzalure et la croissance de Restylane.

La croissance particulièrement solide dans les Nouveaux Marchés, notamment en Asie, Pacifique, en Russie et en Amérique Latine, soutient l'expansion mondiale de Galderma.

3.1.3. Résultats

RENTABILITÉ D'EXPLOITATION ET COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	2011		2012		**2013**	
	En millions d'euros	% CA 2011	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	% CA 2013
Chiffre d'affaires	**20 343**	**100 %**	**22 463**	**100 %**	**22 977**	**100 %**
Coût des ventes	- 5 851	28,8 %	- 6 588	29,3 %	- 6 602	28,7 %
Marge brute	**14 492**	**71,2 %**	**15 875**	**70,7 %**	**16 375**	**71,3 %**
Frais de R&D	- 720	3,5 %	- 791	3,5 %	- 857	3,7 %
Frais publi-promotionnels	- 6 292	30,9 %	- 6 776	30,2 %	6 886	30,0 %
Frais commerciaux & administratifs	- 4 187	20,6 %	- 4 611	20,5 %	4 757	20,7 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**3 293**	**16,2 %**	**3 697**	**16,5 %**	**3 875**	**16,9 %**

La **marge brute**, à 16 375 millions d'euros, ressort à 71,3 % du chiffre d'affaires, à comparer à 70,7 % en 2012, soit une amélioration de 60 points de base. Cette amélioration résulte d'une part, des effets favorables de l'amélioration des coûts de revient des produits et de leur effet mix, ainsi que des évolutions monétaires, et d'autre part, de l'impact négatif de la consolidation des sociétés américaines Urban Decay et Emiliani.

Les **frais de recherche** sont en croissance soutenue à + 8,4 % et progressent ainsi en pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 3,5 % à 3,7 %.

Les **frais publi-promotionnels** ressortent à 30 % du chiffre d'affaires, un niveau proche de celui de 2012. Hors acquisition, ils sont stables en pourcentage du chiffre d'affaires.

Les **frais commerciaux et administratifs**, à 20,7 % du chiffre d'affaires, ressortent à un niveau légèrement supérieur, de 20 points de base, à celui de 2012.

Au total, le **résultat d'exploitation**, à 3 875 millions d'euros, ressort en croissance de 4,8 %, et s'établit à 16,9 % du chiffre d'affaires. À taux de change constants, la croissance du résultat d'exploitation se serait établie à + 7,8 %.

RÉSULTATS D'EXPLOITATION PAR BRANCHE ET PAR DIVISION

	2011		2012		2013	
	En millions d'euros	% CA 2011	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	% CA 2013
Par Division opérationnelle						
Produits Professionnels	579	20,6 %	615	20,5 %	610	20,5 %
Produits Grand Public	1 859	18,9 %	2 051	19,1 %	2 167	19,9 %
L'Oréal Luxe	926	19,3 %	1 077	19,3 %	1 174	20,0 %
Cosmétique Active	287	20,2 %	311	20,4 %	340	21,2 %
Total des Divisions cosmétiques	**3 651**	**19,3 %**	**4 054**	**19,5 %**	**4 291**	**20,1 %**
Non alloué (1)	- 546	- 2,9 %	- 577	- 2,8 %	- 605	- 2,8 %
Total branche cosmétique	**3 105**	**16,5 %**	**3 477**	**16,7 %**	**3 686**	**17,3 %**
The Body Shop	68	8,9 %	77	9,1 %	72	8,6 %
Branche dermatologique (2)	120	17,0 %	143	17,9 %	117	14,1 %
GROUPE	**3 293**	**16,2 %**	**3 697**	**16,5 %**	**3 875**	**16,9 %**

(1) Non alloué = Frais centraux Groupe, recherche fondamentale, stock-options, actions gratuites et divers. En % du chiffre d'affaires cosmétique.
(2) Part revenant au Groupe, soit 50 %.

La rentabilité de la Division Produits Professionnels à 20,5 % est en ligne avec celle des années précédentes. La rentabilité de la Division Produits Grand Public, à 19,9 %, s'est améliorée de 80 points de base. La rentabilité de L'Oréal Luxe a progressé de 70 points de base. Cosmétique Active améliore une nouvelle fois sa rentabilité qui s'établit à 21,2 %.

The Body Shop a vu sa rentabilité s'effriter de 50 points de base en 2013, à 8,6 %.

Enfin, la rentabilité de Galderma, à 14,1 %, a été impactée par une année difficile aux États-Unis.

RENTABILITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2011		2012		2013	
Résultat d'exploitation	En millions d'euros	% CA 2011	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	% CA 2013
Europe de l'Ouest	1 513	20,9 %	1 576	21,3 %	1 659	22,2 %
Amérique du Nord	810	18,4 %	960	18,4 %	1 003	18,7 %
Nouveaux Marchés	1 328	18,4 %	1 518	18,5 %	1 629	19,2 %
TOTAL DES ZONES COSMÉTIQUES (1)	**3 651**	**19,3 %**	**4 054**	**19,5 %**	**4 291**	**20,1 %**

(1) Avant non alloué.

La rentabilité de l'Europe de l'Ouest s'est améliorée de 90 points de base pour s'établir à 22,2 %. La rentabilité de l'Amérique du Nord a progressé de 30 points de base, à 18,7 %.

La profitabilité des Nouveaux Marchés s'est améliorée de 70 points de base pour atteindre 19,2 %.

RÉSULTAT NET PAR ACTION (1) : 5,13 €

En millions d'euros	2011	2012	2013
Résultat d'exploitation	**3 293**	**3 697**	**3 875**
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	- 25	- 11	- 43
Dividendes Sanofi	295	313	328
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	**3 563**	**4 000**	**4 160**
Impôt sur les résultats hors éléments non récurrents	- 978	- 1 025	- 1 039
Intérêts minoritaires	- 2,5	- 2,7	- 3,2
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents (2)	**2 583**	**2 972**	**3 117**
BNPA (1) *(en euros)*	4,32	4,91	5,13
Nombre d'actions moyen dilué	**597 633 103**	**605 305 458**	**608 001 407**

(1) Part du groupe, dilué, par action, hors éléments non récurrents.
(2) Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Voir note 10 de l'Annexe aux comptes consolidés pages 127 et 129.

La **charge financière nette** ressort à 43 millions d'euros.

Les **dividendes de Sanofi** se sont élevés à 328 millions d'euros.

L'**impôt sur les résultats hors éléments non récurrents** s'est élevé à 1 039 millions d'euros, soit un taux de 25 %, légèrement inférieur à celui de 2012 qui s'élevait à 25,6 %.

Le **résultat net part du groupe hors éléments non récurrents** s'élève à 3 117 millions d'euros.

Le **Bénéfice Net Par Action**, à 5,13 euros, est en croissance de 4,4 %.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE : 2 958 M€

En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Évolution 2012/2013
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents	2 583	2 972	3 117	
Éléments non récurrents nets d'impôts	- 145	- 104	- 159	
Résultat net part du groupe	**2 438**	**2 868**	**2 958**	**+ 3,2 %**
Par action dilué *(en euros)*	4,08	4,74	4,87	

Après prise en compte des éléments non récurrents, c'est-à-dire en 2013 une charge nette d'impôts de 159 millions d'euros, **le résultat net part du groupe** s'élève à 2 958 millions d'euros, en croissance de 3,2 %

MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT, BILAN ET TRÉSORERIE NETTE

La **marge brute d'autofinancement** s'est élevée à 3 906 millions d'euros, en croissance de 6,7 %.

Le **besoin en fonds de roulement** a connu, en 2013, une augmentation de 156 millions d'euros.

Les **stocks** ont légèrement augmenté en pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 9,1 % à fin 2012 à 9,4 % à fin 2013. Les **créances clients** ont légèrement diminué passant de 14,3 % du chiffre d'affaires à fin 2012 à 14,2 % à fin 2013.

Les **investissements,** à 1 060 millions d'euros, se sont élevés à 4,6 % du chiffre d'affaires, en légère croissance par rapport à 2012 où ils ressortaient à 4,3 % du chiffre d'affaires.

En conséquence, le **flux opérationnel**, à 2 690 millions d'euros, a crû de 4,4 %.

Après paiement du dividende et des acquisitions (principalement Vogue, InterConsumer Products, Emporio Body Store et Spirig), le Groupe affiche au 31 décembre 2013 un excédent de trésorerie nette de 2 215 millions d'euros, à comparer à 1 575 millions d'euros à fin 2012.

Le bilan est particulièrement solide. Le renforcement des capitaux propres par rapport à fin 2012 résulte principalement de la mise en réserve du résultat non distribué et de la revalorisation des titres Sanofi en valeur de marché.

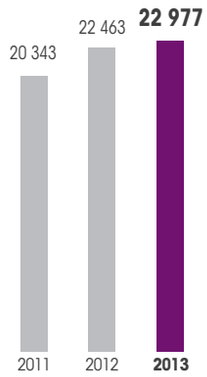
DIVIDENDE PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 17 AVRIL 2014

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2014, d'approuver un dividende de 2,50 euros par action en hausse de + 8,7 % par rapport au dividende payé en 2013. Ce dividende sera mis en paiement le 5 mai 2014 (date de détachement le 29 avril 2014 à 0h00, heure de Paris).

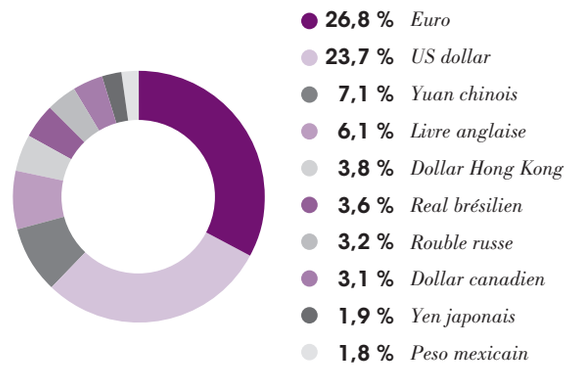
3.2. CHIFFRES CLÉS

3.2.1. 2013 : nouveau renforcement des positions mondiales et marge d'exploitation record

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)



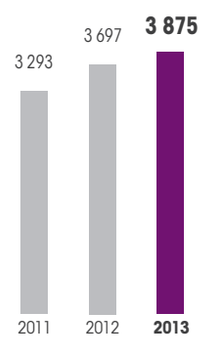
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2013 PAR DEVISE [1]
(en %)



CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR BRANCHE [2]

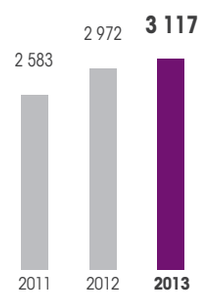
En millions d'euros	2011	2012	**2013**
Cosmétique	18 871	20 812	21 315
The Body Shop	767	855	836
Dermatologie [3]	705	796	826

RÉSULTAT D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)



RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS [4]
(en millions d'euros)

RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PART DU GROUPE [4]
(en millions d'euros)



(1) Répartition du chiffre d'affaires consolidé réalisé dans les principales monnaies en 2013, soit 81,1 % du CA consolidé.
(2) Le Groupe est constitué des branches cosmétique, The Body Shop et dermatologie.
(3) Part revenant au Groupe, soit 50 %.
(4) Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Voir note 10 de l'Annexe aux comptes consolidés pages 127 et 129.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2013 DE LA BRANCHE COSMÉTIQUE

PAR DIVISION

- **51 %** *Produits Grand Public*
- **7,5 %** *Cosmétique Active*
- **27,5 %** *L'Oréal Luxe*
- **14 %** *Produits Professionnels*

PAR MÉTIER

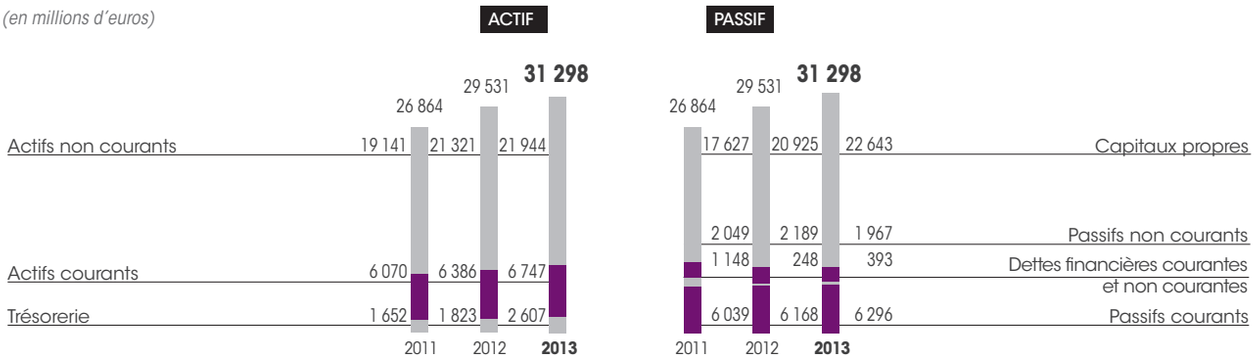
- **29,7 %** *Soins de la peau et solaires*
- **21,7 %** *Maquillage*
- **20,7 %** *Soin capillaire*
- **13,8 %** *Coloration*
- **9,5 %** *Parfums*
- **4,6 %** *Autres*[1]

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

- **35,1 %** *Europe de l'Ouest*
- **25,1 %** *Amérique du Nord*
- **39,8 %** *Nouveaux Marchés*
  - *Dont :* **20,6 %** *Asie, Pacifique*
  - **8,9 %** *Amérique Latine*
  - **7,9 %** *Europe de l'Est*
  - **2,4 %** *Afrique, Moyen-Orient*

UN BILAN SOLIDE [2]

(en millions d'euros)



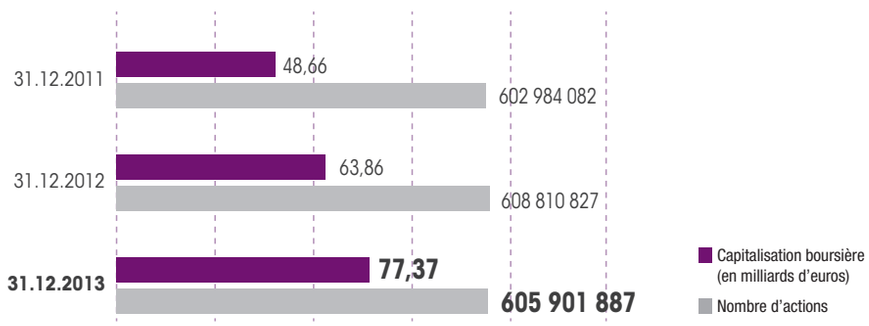
ENDETTEMENT NET

	31.12.2011	31.12.2012	**31.12.2013**
Trésorerie nette [3] *(en millions d'euros)*	504	1 575	2 215 [4]
Taux d'endettement (Situation financière nette/Capitaux propres)	- 2,9 %	- 7,5 %	- 9,8 %

LES NOTATIONS COURT TERME

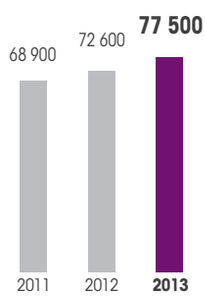
A-1+	**STANDARD & POOR'S**	JUIN 2013
PRIME 1	**Moody's**	JUIN 2013
F1+	**Fitch Ratings**	AOÛT 2013

LA CAPITALISATION BOURSIÈRE



EFFECTIFS

(effectif au 31 décembre)



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

(2) *Les bilans aux 31.12.2011 et 31.12.2012 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée.*

(3) *Trésorerie nette = Trésorerie – Dettes financières courantes et non courantes.*

(4) *L'excédent de trésorerie net est de + 2 215 M€.*

3.2.2. *Résultats consolidés 2013*

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR BRANCHE [1]

Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Progression à données comparables	Progression à données publiées
Cosmétique	18 871	20 812	21 315	+ 5,2 %	+ 2,4 %
The Body Shop	767	855	836	+ 1,2 %	- 2,3 %
Dermatologie [2]	705	796	826	+ 3,9 %	+ 3,9 %
TOTAL GROUPE	**20 343**	**22 463**	**22 977**	**+ 5,0 %**	**+ 2,3 %**

Résultat d'exploitation

En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	Progression à données publiées	En % du chiffre d'affaires
Cosmétique	3 105	3 477	3 686	95,1 %	+ 6,0 %	17,3 %
The Body Shop	68	77	72	1,9 %	- 6,5 %	8,6 %
Dermatologie [2]	120	143	117	3,0 %	- 18,2 %	14,1 %
TOTAL GROUPE	**3 293**	**3 697**	**3 875**	**100 %**	**+ 4,8 %**	**16,9 %**

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION DE LA BRANCHE COSMÉTIQUE PAR DIVISION

Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	Progression à données comparables	Progression à données publiées
Produits Professionnels	2 814	3 003	2 974	14,0 %	+ 2,1 %	- 1,0 %
Produits Grand Public	9 835	10 713	10 873	51,0 %	+ 4,9 %	+ 1,5 %
L'Oréal Luxe	4 800	5 568	5 865	27,5 %	+ 6,8 %	+ 5,3 %
Cosmétique Active	1 422	1 528	1 603	7,5 %	+ 7,8 %	+ 4,9 %
TOTAL BRANCHE COSMÉTIQUE	**18 871**	**20 812**	**21 315**	**100 %**	**+ 5,2 %**	**+ 2,4 %**

Résultat d'exploitation

	2011		2012		**2013**	
	En millions d'euros	% CA 2011	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	**% CA 2013**
Produits professionnels	579	20,6 %	615	20,5 %	610	20,5 %
Produits Grand Public	1 859	18,9 %	2 051	19,1 %	2 167	19,9 %
L'Oréal Luxe	926	19,3 %	1 077	19,3 %	1 174	20,0 %
Cosmétique Active	287	20,2 %	311	20,4 %	340	21,2 %
TOTAL DIVISIONS COSMÉTIQUES	**3 651**	**19,3 %**	**4 054**	**19,5 %**	**4 291**	**20,1 %**
Non alloué [3]	- 546	- 2,9 %	- 577	- 2,8 %	- 605	- 2,8 %
TOTAL BRANCHE COSMÉTIQUE	**3 105**	**16,5 %**	**3 477**	**16,7 %**	**3 686**	**17,3 %**

(1) Le groupe est constitué des branches cosmétique, The Body Shop et dermatologie.

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

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

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION DE LA BRANCHE COSMÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Progression à données comparables	Progression à données publiées
Europe de l'Ouest	7 247	7 400	7 483	+ 1,9 %	+ 1,1 %
Amérique du Nord	4 406	5 211	5 356	+ 3,8 %	+ 2,8 %
Nouveaux Marchés, dont :	7 218	8 202	8 475	+ 9,4 %	+ 3,3 %
• Asie, Pacifique	3 619	4 287	4 382	+ 8,4 %	+ 2,2 %
• Amérique Latine	1 681	1 827	1 895	+ 11,5 %	+ 3,7 %
• Europe de l'Est	1 527	1 625	1 693	+ 8,2 %	+ 4,2 %
• Afrique, Moyen-Orient	390	463	505	+ 14,3 %	+ 9,0 %
TOTAL BRANCHE COSMÉTIQUE	**18 871**	**20 812**	**21 315**	**+ 5,2 %**	**+ 2,4 %**

Résultat d'exploitation

	2011		2012		**2013**	
	En millions d'euros	% CA 2011	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	**% CA 2013**
Europe de l'Ouest	1 513	20,9 %	1 576	21,3 %	1 659	22,2 %
Amérique du Nord	810	18,4 %	960	18,4 %	1 003	18,7 %
Nouveaux Marchés	1 328	18,4 %	1 518	18,5 %	1 629	19,2 %
TOTAL ZONES GÉOGRAPHIQUES	**3 651**	**19,3 %**	**4 054**	**19,5 %**	**4 291**	**20,1 %**
Non alloué (1)	- 546	- 2,9 %	- 577	- 2,8 %	- 605	- 2,8 %
TOTAL BRANCHE COSMÉTIQUE	**3 105**	**16,5 %**	**3 477**	**16,7 %**	**3 686**	**17,3 %**

CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA BRANCHE COSMÉTIQUE PAR MÉTIER

Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Progression à données comparables	Progression à données publiées
Soins de la peau et solaires	5 257	6 052	6 329	+ 7,5 %	+ 4,6 %
Maquillage	4 029	4 468	4 616	+ 4,5 %	+ 3,3 %
Soins capillaires	4 057	4 371	4 422	+ 5,4 %	+ 1,2 %
Coloration	2 760	2 943	2 931	+ 3,7 %	- 0,4 %
Parfums	1 840	2 010	2 029	+ 3,6 %	+ 0,9 %
Autres (2)	928	968	987	+ 1,4 %	+ 2,0 %
TOTAL BRANCHE COSMÉTIQUE	**18 871**	**20 812**	**21 315**	**+ 5,2 %**	**+2,4 %**

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

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

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

DIVISION PRODUITS PROFESSIONNELS

Chiffre d'affaires par zone géographique

					Progression 2012/2013 à données	
En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	comparables	publiées
Europe de l'Ouest	977,6	981,6	965,3	32,5 %	- 0,8 %	- 1,7 %
Amérique du Nord	1 018,6	1 101,5	1 098,5	36,9 %	+ 0,0 %	- 0,3 %
Nouveaux Marchés	817,6	919,5	910,0	30,6 %	+ 8,4 %	- 1,0 %
TOTAL	**2 813,8**	**3 002,6**	**2 973,8**	**100 %**	**+ 2,1 %**	**- 1,0 %**

Chiffre d'affaires par métier

					Progression 2012/2013 à données	
En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	Comparables	publiées
Coloration	995,8	1 048,3	1 035,7	34,8 %	+ 2,2 %	- 1,2 %
Coiffage et forme	322,8	317,3	304,3	10,2 %	+ 1,2 %	- 4,1 %
Shampoings et soins	1 495,2	1 637,0	1 633,9	55,0 %	+ 2,3 %	- 0,2 %
TOTAL	**2 813,8**	**3 002,6**	**2 973,8**	**100 %**	**+ 2.1 %**	**- 1,0 %**

DIVISION PRODUITS GRAND PUBLIC

Chiffre d'affaires par zone géographique

					Progression 2012/2013 à données	
En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	comparables	publiées
Europe de l'Ouest	3 686,2	3 783,0	3 846,1	35,4 %	+ 2,5 %	+ 1,7 %
Amérique du Nord	2 191,9	2 555,7	2 534,7	23,3 %	+ 2,8 %	- 0,8 %
Nouveaux Marchés	3 957,1	4 374,5	4 492,4	41,3 %	+ 8.4 %	+ 2,7 %
TOTAL	**9 835,2**	**10 713,2**	**10 873,2**	**100 %**	**+ 4,9 %**	**+ 1,5 %**

Chiffre d'affaires par métier

					Progression 2012/2013 à données	
En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	comparables	publiées
Coloration	1 764,1	1 894,6	1 895,3	17,4 %	+ 4,6 %	+ 0,0 %
Soin du cheveu et coiffage	2 455,4	2 650,8	2 712,9	25,0 %	+ 5,9 %	+ 2,3 %
Maquillage	2 882,3	3 189,8	3 215,5	29,6 %	+ 4,0 %	+ 0,8 %
Soin de la peau	2 266,7	2 487,8	2 534,7	23,3 %	+ 5,1 %	+ 1,9 %
Autres	466,7	490,2	514,8	4,7 %	+ 5,4 %	+ 5,0 %
TOTAL	**9 835,2**	**10 713,2**	**10 873,2**	**100 %**	**+ 4,9 %**	**+ 1,5 %**

L'ORÉAL LUXE

Chiffre d'affaires par zone géographique

					Progression 2012/2013 à données	
En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	comparables	publiées
Europe de l'Ouest	1 836,2	1 872,4	1 870,8	31,9 %	+ 0,6 %	- 0,1 %
Amérique du Nord	1 064,8	1 393,0	1 560,0	26,6 %	+ 8,1 %	+ 12,0 %
Nouveaux Marchés	1 899,1	2 302,7	2 434,4	41,5 %	+ 11,2 %	+ 5,7 %
TOTAL	**4 800,1**	**5 568,1**	**5 865,2**	**100 %**	**+ 6,8 %**	**+ 5,3 %**

Chiffre d'affaires par métier

					Progression 2012/2013 à données	
En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	comparables	publiées
Soin de la peau	1 991,8	2 481,1	2 647,6	45,1 %	+ 10,1 %	+ 6,7 %
Parfums	1 754,5	1 928,3	1 945,9	33,2 %	+ 3,7 %	+ 0,9 %
Maquillage	1 053,8	1 158,7	1 271,7	21,7 %	+ 4,9 %	+ 9,7 %
TOTAL	**4 800,1**	**5 568,1**	**5 865,2**	**100 %**	**+ 6,8 %**	**+ 5,3 %**

DIVISION COSMÉTIQUE ACTIVE

Chiffre d'affaires par zone géographique

					Progression 2012/2013 à données	
En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	comparables	publiées
Europe de l'Ouest	746,6	762,5	801,2	50,0 %	+ 5,4 %	+ 5,1 %
Amérique du Nord	130,9	160,6	162,9	10,2 %	+ 5,9 %	+ 1,4 %
Nouveaux Marchés	544,2	604,9	638,3	39,8 %	+ 11,4 %	+ 5,5 %
TOTAL	**1 421,7**	**1 528,0**	**1 602,4**	**100 %**	**+ 7,8 %**	**+ 4,9 %**

Chiffre d'affaires par métier

					Progression 2012/2013 à données	
En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	comparables	publiées
Soin de la peau	1 092,8	1 181,7	1 240,2	77,4 %	+ 7,0 %	+ 5,0 %
Capillaire	102,3	108,8	108,6	6,8 %	+ 20,1 %	- 0,1 %
Maquillage	90,8	92,7	97,0	6,1 %	+ 7,1 %	+ 4,7 %
Autres	135,8	144,8	156,5	9,8 %	+ 6,4 %	+ 8,1 %
TOTAL	**1 421,7**	**1 528,0**	**1 602,4**	**100 %**	**+ 7,8 %**	**+ 4,9 %**

THE BODY SHOP

Ventes de détail (1)

En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	Progression 2012/2013 à données comparables	Progression 2012/2013 à données publiées
Europe de l'Ouest	518,9	548,1	535,8	38,3 %	+ 0,0 %	- 2,2 %
Amérique du Nord	175,5	184,8	173,2	12,4 %	- 2,0 %	- 6,3 %
Nouveaux Marchés	649,9	737,6	689,6	49,3 %	+ 1,1 %	- 6,5 %
TOTAL	**1 344,3**	**1 470,5**	**1 398,6**	**100 %**	**+ 0,3 %**	**- 4,9 %**

Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Progression 2012/2013 à données comparables
Ventes de détail (1)	1 344,3	1 470,5	1 398,6	+ 0,3 %
Ventes de détail à parc de magasins identiques (2)	1 207,3	1 316,2	1 250,2	- 0,7 %
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	**767,6**	**855,3**	**835,8**	**+ 1,2 %**

Nombre de boutiques

	Au 31.12.2012	**Au 31.12.2013**	Variation en 2013
Magasins en propre	1 111	1 112	+ 1
Magasins en franchise	1 726	1 807	+ 81
TOTAL MAGASINS	**2 837**	**2 919**	**+ 82**

GALDERMA (100 % DES VENTES)

En millions d'euros	2011	2012	**2013**	Poids 2013	Progression 2012/2013 à données comparables	Progression 2012/2013 à données Publiées
Europe de l'Ouest	376,4	397,4	479,6	29,0 %	+ 4,7 %	+ 20,7 %
Amérique du Nord	698,9	740,2	657,0	39,8 %	- 8,2 %	- 11,2 %
Nouveaux Marchés	334,2	453,4	516,0	31,2 %	+ 23,9 %	+ 13,8 %
TOTAL	**1 409,5**	**1 591,0**	**1 652,6**	**100 %**	**+ 3,9 %**	**+ 3,9 %**

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

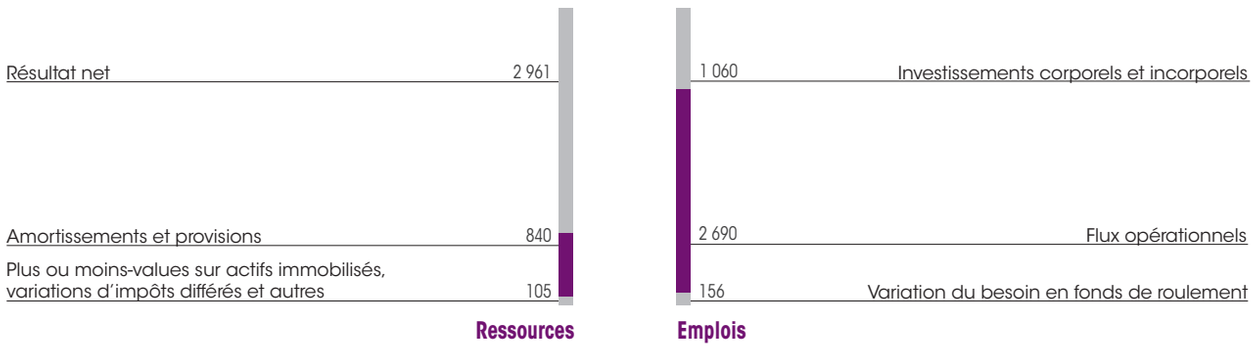
(2) Total des ventes aux consommateurs réalisées par les boutiques et sites de e-commerce continûment présents entre le 1er janvier et le 31 décembre 2013, et les mêmes boutiques et sites présents en 2011 et 2012, et les mêmes périodes pour 2011 et 2012, y compris les franchisés.

3.2.4. *Comptes de résultat consolidés simplifiés*

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2012	**31.12.2013**	% CA 2013
Chiffre d'affaires	**20 343,1**	**22 462,7**	**22 976,6**	**100,0 %**
Marge brute	**14 491,6**	**15 875,0**	**16 374,8**	**71,3 %**
Frais de recherche et développement	- 720,5	- 790,5	- 857,0	3,7 %
Frais publi-promotionnels	- 6 291,6	- 6 776,3	- 6 886,2	30,0 %
Frais commerciaux et administratifs	- 4 186,9	- 4 610,9	- 4 756,8	20,7 %
Résultat d'exploitation	**3 292,6**	**3 697,3**	**3 874,8**	**16,9 %**
Résultat opérationnel	**3 196,3**	**3 573,5**	**3 739,6**	
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	- 25,2	- 11,0	- 42,7	
Dividende Sanofi	295,6	313,4	327,5	
Impôt sur les résultats	- 1 025,8	- 1 005,5	- 1 063,0	
Intérêts minoritaires	- 2,5	- 2,7	- 3,2	
Résultat net part du groupe	**2 438,4**	**2 867,7**	**2 958,2**	12,9 %
Éléments non récurrents (charge + / produit -)	+ 144,5	+ 104,0	+ 159,2	
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents *	**2 582,9**	**2 971,7**	**3 117,5**	13,6 %
Résultat net dilué par action part du groupe *(en euros)*	4,08	4,74	4,87	
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe *(en euros)*	4,32	4,91	5,13	

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

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



Marge brute d'autofinancement : **3 906**

3.2.6. *Ratios financiers*

	2011	2012	**2013**
(en % du chiffre d'affaires) Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires	16,2 %	16,5 %	16,9 %
(en % des capitaux propres) Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe/Capitaux propres d'ouverture	17,4 %	16,9 %	14,9 %
(en % des capitaux propres) Ratio d'endettement net (1)	- 2,9 %	- 7,5 %	- 9,8%
Marge brute d'autofinancement/Investissements	3,7x	3,8x	3,7x

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

3.2.7. L'Oréal 2007-2013

En millions d'euros	2007 (1)	2008 (1)	2009	2010	2011 (6)	2012 (6)	**2013**
Résultats							
Chiffre d'affaires consolidé	17 063	17 542	17 473	19 496	20 343	22 463	22 977
Résultat d'exploitation	2 827	2 725	2 578	3 057	3 293	3 697	3 875
En % du chiffre d'affaires	16,6 %	15,5 %	14,8 %	15,7 %	16,2 %	16,5 %	16,9 %
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	2 896	2 788	2 749	3 305	3 563	4 000	4 160
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe	2 039	2 064	1 997	2 371	2 583	2 972	3 117
Résultat net part du groupe	2 656	1 948	1 792	2 240	2 438	2 868	2 958
Montant total du dividende	843	862	899	1 082	1 212	1 397	1 523
Bilan							
Actifs non courants	17 030	16 380	17 350	17 048	19 141	21 321	21 944
Actifs courants hors trésorerie	5 015	5 450	4 768	5 446	6 070	6 386	6 747
Trésorerie	1 087	1 077	1 173	1 550	1 652	1 823	2 607
Capitaux propres (2)	13 463	11 563	13 598	14 866	17 627	20 926	22 643
Dettes financières nettes courantes et non courantes (3)	2 373	3 700	1 958	41	- 504	- 1 575	- 2 215
Marge brute d'autofinancement	2 720	2 746	2 758	3 171	3 226	3 661	3 906
Données par action *(en euros)*							
Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe	3,36	3,49	3,42	4,01	4,32	4,91	5,13
Dividende	1,38	1,44	1,50	1,80	2,00	2,30	2,50 (5)
Cours de l'action en fin d'année (4)	97,98	62,30	78,00	83,08	80,70	104,90	127,70
Cours de l'action le plus haut de l'année (4)	99,97	99,26	79,32	88,00	91,24	106,40	137,85
Cours de l'action le plus bas de l'année (4)	74,25	53,32	46,00	70,90	68,83	79,22	103,65
Nombre d'actions moyen pondéré dilué (4)	606 012 471	590 920 078	583 797 566	591 392 449	597 633 103	605 305 458	608 001 407

(1) Les bilans 2007 et 2008 ont été retraités pour tenir compte des changements de méthodes comptables relatifs aux frais publi-promotionnels, aux programmes de fidélisation client et à la reconnaissance immédiate en capitaux propres des écarts actuariels liés aux engagements sociaux.
(2) Plus intérêts minoritaires.
(3) L'excédent net de trésorerie est de 1 575 millions d'euros en 2012 et de 2 215 millions d'euros en 2013.
(4) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 121 180 377,40 euros au 31 décembre 2013 : la valeur nominale de l'action est de 0,20 euro.
(5) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2014.
(6) Les bilans 2011 et 2012 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée. Voir chapitre 4, note 1 (annexe aux comptes) p. 112.

3.3. FAITS MARQUANTS, ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

3.3.1. Faits marquants de l'année 2013

- Le 10 janvier, L'Oréal a inauguré son nouveau centre de Recherche et Innovation en Inde, à Mumbai et Bangalore.
- Le 31 janvier, L'Oréal a finalisé l'acquisition du groupe Vogue en Colombie.
- Le 11 février, le Conseil d'Administration a décidé la mise en œuvre d'un plan de rachat d'actions de 500 millions d'euros au 1er semestre 2013.
- Le 27 février, Galderma a finalisé l'acquisition de la société Spirig Pharma A.G. en Suisse.
- Le 15 avril 2013, L'Oréal a annoncé l'acquisition de l'activité Hygiène Beauté d'Interconsumer Products Limited (ICP) au Kenya.
- Le 26 avril 2013, l'Assemblée Générale des actionnaires de L'Oréal a approuvé la nomination de Mme Virginie Morgon en qualité de nouvel administrateur et renouvelé les mandats de Mme Françoise Bettencourt Meyers, MM. Peter Brabeck-Letmathe et Louis Schweitzer.

- Le 17 mai 2013, L'Oréal a annoncé plusieurs nominations au sein de son Comité Exécutif : M. Marc Menesguen est nommé Directeur Général de la Division Produits Grand Public. M. Nicolas Hieronimus est nommé Vice-Président Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Produits Professionnels, Cosmétique Active, The Body Shop). M. Frédéric Rozé prend la Direction Générale de la zone Amériques comprenant l'Amérique du Nord et l'Amérique Latine. M. Alexandre Popoff se voit confier la zone Europe de l'Est. M. Jochen Zaumseil prend la Direction Générale de la zone Europe de l'Ouest. Enfin, M. Alexis Perakis-Valat devient Directeur Général de la zone Asie-Pacifique. Ces nominations ont pris effet au 1er juillet 2013.
- Le 15 août 2013, L'Oréal a annoncé son intention d'acquérir toutes les actions de Magic Holdings International Limited, société chinoise, cotée à la Bourse de Hong Kong, spécialisée dans les masques de soin pour le visage.
- Le 20 septembre 2013, L'Oréal India a annoncé l'acquisition de Cheryl's Cosmeceuticals, société basée à Mumbai, de produits professionnels de soins dans les salons de beauté.
- Le 15 octobre, L'Oréal a annoncé une prise de participation majoritaire par The Body Shop dans Emporio Body Store au Brésil avec l'option de porter sa participation à 80 % d'ici à 2019. Après avoir obtenu l'autorisation de l'Autorité Brésilienne Antitrust CADE, l'acquisition a été finalisée le 12 décembre.
- Le 17 octobre 2013, L'Oréal a annoncé l'entrée en négociations exclusives avec Shiseido pour l'acquisition des marques Decléor et Carita.
- Le 19 novembre 2013, Beauté Créateurs, filiale de distribution de marques spécifiques au circuit de la VPC, a indiqué son intention de cesser son activité de vente par correspondance au cours du premier semestre 2014.
- Le 21 novembre 2013, L'Oréal a annoncé la création de la Direction Générale Travel Retail Groupe qui rassemblera toutes les marques vendues dans ce circuit du voyage dont la croissance est particulièrement dynamique.
- Le 29 novembre 2013, le Conseil d'Administration réuni sous la présidence de M. Jean-Paul Agon a décidé de procéder à des rachats d'actions l'Oréal pour un montant maximum de 500 millions d'euros, entre le 30 novembre et la fin du premier trimestre 2014.

3.3.2. *Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2014*

3.3.2.1. PROJET D'ACQUISITION DE MAGIC HOLDINGS

Faisant suite à la proposition de L'Oréal annoncée le 15 août 2013 d'acquérir toutes les actions de Magic Holdings, International Ltd, société cotée à la Bourse de Hong Kong, le Ministère du Commerce de la République Populaire de Chine (MOFCOM) a autorisé la transaction dans un communiqué du 9 janvier 2014. Voir également la note 26.3 du chapitre 4 page 155 (Comptes consolidés).

3.3.2.2. OPÉRATION STRATÉGIQUE APPROUVÉE PAR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DE NESTLÉ ET DE L'ORÉAL

Paris et Vevey, le 11 février 2014 - Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé, ce rachat étant financé :

- Pour partie par la cession par L'Oréal à Nestlé de sa participation de 50 % dans le laboratoire pharmaceutique suisse de dermatologie Galderma (détenu à parité par L'Oréal et Nestlé) pour un montant de 3,1 milliards d'euros de valeur d'entreprise (2,6 milliards d'euros de valeur des fonds propres), rémunérée par Nestlé en actions L'Oréal (soit 21,2 millions d'actions) ;
- Pour le solde en numéraire à hauteur de 27,3 millions d'actions L'Oréal détenues par Nestlé pour un montant de 3,4 milliards d'euros.

Le prix unitaire de l'action L'Oréal retenu pour cette opération est celui de la moyenne des cours de clôture entre le lundi 11 novembre 2013 et le lundi 10 février 2014, soit 124,48 euros.

Toutes les actions rachetées par L'Oréal seront annulées et à l'issue de cette opération, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal sera réduite de 29,4 % à 23,29 %, celle de la famille Bettencourt Meyers passant de 30,6 % à 33,31 % du capital. Afin de refléter l'évolution de la participation de Nestlé dans la gouvernance de L'Oréal, le nombre de représentants de Nestlé au Conseil d'Administration de L'Oréal sera ajusté de 3 à 2, et les dispositions applicables en matière de plafonnement des participations prévues au pacte d'actionnaires entre Nestlé et la famille Bettencourt Meyers s'appliqueront à ces nouveaux niveaux de détention.

L'opération aura un effet relutif de plus de 5 % en année pleine sur le BNPA courant de L'Oréal. Ce rachat sera financé exclusivement avec les disponibilités de L'Oréal et à travers l'émission de billets de trésorerie à court terme et ne nécessitera donc pas de recourir à la cession de titres Sanofi.

Cette opération sera soumise aux procédures de consultation des instances représentatives du personnel au sein de Galderma et de L'Oréal, et sera également subordonnée à l'obtention des autorisations des autorités de la concurrence compétentes. Elle pourrait être réalisée avant la fin du premier semestre 2014.

M. Peter Brabeck-Letmathe, Président de Nestlé S.A., a déclaré :

« Avec l'acquisition envisagée de 50 % de Galderma, Nestlé poursuit son développement stratégique dans la direction de Nutrition, Health and Wellness en élargissant ses activités aux soins médicaux de la peau.

A cette fin, Nestlé créera un nouveau pôle autour d'une nouvelle entité : Nestlé Skin Health SA. Galderma en sera la base fondatrice et son management en assurera la direction.

Galderma, une fois devenue filiale à 100 % de Nestlé, aura tous les moyens nécessaires à son développement qui bénéficiera à l'entreprise, à ses salariés et toutes les parties prenantes.

A la suite de l'allégement de sa participation dans L'Oréal, Nestlé continuera d'apporter son appui au développement de l'entreprise à laquelle il est associé depuis 40 ans.

Dans cet esprit, Nestlé restera de concert avec la famille Bettencourt Meyers et les accords existants tels qu'adaptés à la nouvelle situation continueront à s'appliquer. »

M. Jean-Paul Agon, Président Directeur Général de L'Oréal S.A., a déclaré :

« Cette opération constituera une étape stratégique très positive pour L'Oréal, ses collaborateurs et ses actionnaires.

L'Oréal se consacrera entièrement à son activité cosmétique dans le cadre de sa mission « la beauté pour tous », de sa stratégie d'universalisation et de son objectif de conquérir 1 milliard de nouveaux consommateurs.

L'Oréal bénéficiera de la participation très significative de la famille fondatrice Bettencourt Meyers qui se trouvera encore renforcée et dont l'engagement envers l'entreprise est à la fois historique et entier.

Par ailleurs, Nestlé qui a toujours été un actionnaire loyal et constructif continuera d'apporter son soutien actif.

Enfin, tous les actionnaires de L'Oréal bénéficieront de cette opération grâce à la relution du BNPA résultant du rachat et de l'annulation des actions L'Oréal détenues par Nestlé. »

3.3.2.3. PROJET D'ACQUISITION DE DECLÉOR ET CARITA

Le 20 février 2014, L'Oréal et Shiseido ont formalisé les contrats de cession par lesquels L'Oréal acquiert les marques Decléor et Carita.

Le transfert de propriété sera effectif après l'obtention des dernières autorisations des autorités de concurrence.

3.3.3. *Perspectives*

Le Groupe L'Oréal aborde l'année 2014 avec confiance, porté par sa mission « La Beauté pour tous », la puissance de sa recherche et de ses innovations, la force de son portefeuille de marques complémentaires et la mondialisation de ses grandes signatures.

Dans un contexte économique toujours marqué par des incertitudes, notamment au plan monétaire, L'Oréal est confiant dans sa capacité à surperformer de nouveau le marché en 2014 et à réaliser une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

4

/ COMPTES CONSOLIDÉS 2013*

4.1. COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS COMPARÉS 106

4.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ 107

4.3. BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS 108

4.4. TABLEAUX DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 109

4.5. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS COMPARÉS 110

4.6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 111

Note 1 Principes comptables 111
Note 2 Variations de périmètre 119
Note 3 Information sectorielle 120
Note 4 Frais de personnel et effectifs 123
Note 5 Dotations aux amortissements 124
Note 6 Pertes et gains de change 124
Note 7 Autres produits et charges opérationnels 125
Note 8 Autres produits et charges financiers 125
Note 9 Impôts sur les résultats 125
Note 10 Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe Résultat par action 127
Note 11 Écarts d'acquisition 130
Note 12 Autres immobilisations incorporelles 133
Note 13 Tests de dépréciation des actifs incorporels 135
Note 14 Immobilisations corporelles 136
Note 15 Actifs financiers non courants 137
Note 16 Stocks 137
Note 17 Créances clients 138
Note 18 Autres actifs courants 138
Note 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie 138
Note 20 Capitaux propres 139
Note 21 Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme 143
Note 22 Provisions pour risques et charges 147
Note 23 Emprunts et dettes financières 149
Note 24 Instruments dérivés et exposition aux risques de marché 150
Note 25 Autres passifs courants 154
Note 26 Engagements hors bilan 154
Note 27 Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité 155
Note 28 Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie 156
Note 29 Transactions entre parties liées 156
Note 30 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 157
Note 31 Événements post-clôture 158

4.7. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013 159

4.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale 159
4.7.2. Sociétés consolidées par intégration proportionnelle 162

4.8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 163

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

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

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

Les comptes détaillés dans ce chapitre présentent les résultats du Groupe L'Oréal dans leur intégralité, toutes filiales confondues. Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés a été intégré à la fin de ce chapitre.

4.1. COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	**2013**	2012	2011
Chiffre d'affaires	**3**	**22 976,6**	**22 462,7**	**20 343,1**
Coût des ventes		- 6 601,8	- 6 587,7	- 5 851,5
Marge brute		**16 374,8**	**15 875,0**	**14 491,6**
Frais de recherche et développement		- 857,0	- 790,5	- 720,5
Frais publi-promotionnels		- 6 886,2	- 6 776,3	- 6 291,6
Frais commerciaux et administratifs		- 4 756,8	- 4 610,9	- 4 186,9
Résultat d'exploitation	**3**	**3 874,8**	**3 697,3**	**3 292,6**
Autres produits et charges	7	- 135,2	- 123,8	- 96,3
Résultat opérationnel		**3 739,6**	**3 573,5**	**3 196,3**
Coût de l'endettement financier brut		- 29,1	- 34,5	- 48,1
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		33,5	31,3	28,5
Coût de l'endettement financier net		**4,4**	**- 3,2**	**- 19,6**
Autres produits et charges financiers	8	- 47,1	- 7,8	- 5,6
Dividendes Sanofi		327,5	313,4	295,6
Résultat avant impôt		**4 024,4**	**3 875,9**	**3 466,7**
Impôts sur les résultats	9	- 1 063,0	- 1 005,5	- 1 025,8
Résultat net		**2 961,4**	**2 870,4**	**2 440,9**
Dont :				
• part du groupe		2 958,2	2 867,7	2 438,4
• part des minoritaires		3,2	2,7	2,5
Résultat net par action part du groupe *(euros)*	10	4,95	4,79	4,11
Résultat net dilué par action part du groupe *(euros)*	10	4,87	4,74	4,08
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe *(euros)*	10	5,22	4,97	4,36
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe *(euros)*	10	5,13	4,91	4,32

4.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En millions d'euros	Notes	**2013**	2012	2011
Résultat net consolidé de l'exercice		**2 961,4**	**2 870,4**	**2 440,9**
Actifs financiers disponibles à la vente		*677,4*	*1 730,9*	*1 051,6*
Couverture des flux de trésorerie		*13,2*	*103,0*	*- 6,0*
Réserves de conversion		*- 457,0*	*- 134,3*	*114,5*
Impôt sur les éléments recyclables (1)		*- 32,1*	*- 116,9*	*- 62,8*
Éléments recyclables en résultat		**201,5**	**1 582,7**	**1 097,3**
Gains et pertes actuariels	*20.4*	*188,9*	*- 271,9*	*- 172,4*
Impôt sur les éléments non recyclables (1)		*- 63,8*	*86,7*	*56,2*
Éléments non recyclables en résultat		**125,1**	**- 185,2**	**- 116,2**
Autres éléments du résultat global		**326,6**	**1 397,5**	**981,1**
Résultat global consolidé		**3 288,0**	**4 267,9**	**3 422,0**
Dont :				
◆ **part du groupe**		**3 284,9**	**4 265,1**	**3 419,5**
◆ part des minoritaires		3,1	2,8	2,5

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

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Actifs financiers disponibles à la vente	*- 28,0*	*- 90,0*	*- 63,9*
Couverture des flux de trésorerie	*- 4,1*	*- 26,9*	*1,1*
Éléments recyclables en résultat	**- 32,1**	**- 116,9**	**- 62,8**
Gains et pertes actuariels	*- 63,8*	*86,7*	*56,2*
Éléments non recyclables en résultat	**- 63,8**	**86,7**	**56,2**
TOTAL	**- 95,9**	**- 30,2**	**- 6,6**

4.3. BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

Actif

En millions d'euros	Notes	31.12.2013	31.12.2012 (1)	31.12.2011 (1)
Actifs non courants		**21 944,2**	**21 321,3**	**19 140,9**
Écarts d'acquisition	11	6 457,6	6 478,2	6 204,6
Autres immobilisations incorporelles	12	2 547,7	2 625,4	2 477,3
Immobilisations corporelles	14	3 054,1	2 962,8	2 880,8
Actifs financiers non courants	15	9 208,3	8 531,3	6 900,9
Impôts différés actifs	9	676,5	723,6	677,3
Actifs courants		**9 354,1**	**8 209,6**	**7 722,6**
Stocks	16	2 158,6	2 033,8	2 052,1
Créances clients	17	3 253,5	3 208,8	2 996,2
Autres actifs courants	18	1 167,9	1 006,6	904,1
Impôts sur les bénéfices		166,8	137,2	118,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	2 607,3	1 823,2	1 652,2
TOTAL		**31 298,3**	**29 530,9**	**26 863,5**

(1) Les bilans aux 31.12.2011 et 31.12.2012 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée (voir note 1).

Passif

En millions d'euros	Notes	31.12.2013	31.12.2012 (1)	31.12.2011 (1)
Capitaux propres	**20**	**22 642,8**	**20 925,5**	**17 626,9**
Capital		121,2	121,8	120,6
Primes		2 101,2	1 679,0	1 271,4
Autres réserves		14 220,8	13 679,7	12 358,2
Autres éléments du résultat global		4 370,1	3 586,4	2 054,7
Réserve de conversion		- 566,4	- 109,4	24,9
Actions auto-détenues		- 568,1	- 904,5	- 644,4
Résultat net part du groupe		2 958,2	2 867,7	2 438,4
Capitaux propres - part du groupe		**22 637,0**	**20 920,7**	**17 623,8**
Intérêts minoritaires		5,8	4,8	3,1
Passifs non courants		**2 060,9**	**2 236,0**	**2 106,7**
Provisions pour retraites et autres avantages	21	980,5	1 242,7	1 145,0
Provisions pour risques et charges	22	182,7	181,7	226,1
Impôts différés passifs	9	804,0	764,7	678,1
Emprunts et dettes financières non courants	23	93,7	46,9	57,5
Passifs courants		**6 594,6**	**6 369,5**	**7 129,9**
Dettes fournisseurs		3 346,0	3 318,0	3 247,7
Provisions pour risques et charges	22	557,8	552,3	500,7
Autres passifs courants	25	2 189,8	2 141,1	2 066,7
Impôts sur les bénéfices		202,1	157,0	224,0
Emprunts et dettes financières courants	23	298,9	201,1	1 090,8
TOTAL		**31 298,3**	**29 530,9**	**26 863,5**

(1) Les bilans aux 31.12.2011 et 31.12.2012 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée (voir note 1).

4.4. TABLEAUX DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat	Autres éléments du résultat global	Actions auto-détenues	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minori-taires	Capitaux propres
Situation au 31.12.2010	**589 655 903**	**120,2**	**1 148,3**	**13 346,8**	**1 188,1**	**- 850,9**	**- 89,6**	**14 862,9**	**2,9**	**14 865,8**
Changement de méthode comptable au 01.01.2011	-	-	-	- 8,1	-	-	-	- 8,1	-	- 8,1
Situation au 01.01.2011 (1)	**589 655 903**	**120,2**	**1 148,3**	**13 338,7**	**1 188,1**	**- 850,9**	**- 89,6**	**14 854,8**	**2,9**	**14 857,7**
Résultat net consolidé de l'exercice				2 438,4				2 438,4	2,5	2 440,9
Actifs financiers disponibles à la vente					*987,7*			*987,7*		*987,7*
Couverture des flux de trésorerie					*- 4,9*			*- 4,9*		*- 4,9*
Réserves de conversion							*114,5*	*114,5*		*114,5*
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**982,8**		**114,5**	**1 097,3**		**1 097,3**
Gains et pertes actuariels					*- 116,2*			*- 116,2*		*- 116,2*
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**- 116,2**			**- 116,2**		**- 116,2**
Résultat global consolidé				**2 438,4**	**866,6**		**114,5**	**3 419,5**	**2,5**	**3 422,0**
Augmentation de capital	1 991 497	0,4	123,1					123,5		123,5
Annulation d'actions auto-détenues								-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 065,3				- 1 065,3	- 2,2	- 1 067,5
Rémunérations payées en actions				86,8				86,8		86,8
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	2 739 023			1,7		206,5		208,2		208,2
Autres variations				- 3,7				- 3,7	- 0,1	- 3,8
Situation au 31.12.2011 (1)	**594 386 423**	**120,6**	**1 271,4**	**14 796,6**	**2 054,7**	**- 644,4**	**24,9**	**17 623,8**	**3,1**	**17 626,9**
Résultat net consolidé de l'exercice				2 867,7				2 867,7	2,7	2 870,4
Actifs financiers disponibles à la vente					*1 640,9*			*1 640,9*		*1 640,9*
Couverture des flux de trésorerie					*76,0*			*76,0*	*0,1*	*76,1*
Réserves de conversion							*- 134,3*	*- 134,3*		*- 134,3*
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**1 716,9**		**- 134,3**	**1 582,6**	**0,1**	**1 582,7**
Gains et pertes actuariels					*- 185,2*			*- 185,2*		*- 185,2*
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**- 185,2**			**- 185,2**		**- 185,2**
Résultat global consolidé				**2 867,7**	**1 531,7**		**- 134,3**	**4 265,1**	**2,8**	**4 267,9**
Augmentation de capital	5 826 745	1,2	407,6					408,8	1,4	410,2
Annulation d'actions auto-détenues								-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 204,3				- 1 204,3	- 2,5	- 1 206,8
Rémunérations payées en actions				86,4				86,4		86,4
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	- 1 856 506			2,4		- 260,1		- 257,7		- 257,7
Autres variations				- 1,4				- 1,4		- 1,4
Situation au 31.12.2012 (1)	**598 356 662**	**121,8**	**1 679,0**	**16 547,4**	**3 586,4**	**- 904,5**	**- 109,4**	**20 920,7**	**4,8**	**20 925,5**
Résultat net consolidé de l'exercice				2 958,2				2 958,2	3,2	2 961,4
Actifs financiers disponibles à la vente					*649,5*			*649,5*		*649,5*
Couverture des flux de trésorerie					*9,1*			*9,1*	*- 0,1*	*9,0*
Réserves de conversion							*- 457,0*	*- 457,0*		*- 457,0*
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**658,6**		**- 457,0**	**201,6**	**- 0,1**	**201,5**
Gains et pertes actuariels					*125,1*			*125,1*		*125,1*
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**125,1**			**125,1**		**125,1**
Résultat global consolidé				**2 958,2**	**783,7**		**- 457,0**	**3 284,9**	**3,0**	**3 288,0**
Augmentation de capital	6 199 701	1,2	422,2					423,4		423,4
Annulation d'actions auto-détenues		- 1,8		- 996,7		998,5		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 380,6				- 1 380,6	- 2,5	- 1 383,1
Rémunérations payées en actions				97,2				97,2		97,2
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	- 4 762 333			1,4		- 662,1		- 660,7		- 660,7
Engagement de rachat de titres de minoritaires				- 48,3				- 48,3	- 0,9	- 49,2
Variations de périmètre									1,4	1,4
Autres variations				0,4				0,4		0,4
SITUATION AU 31.12.2013	**599 794 030**	**121,2**	**2 101,2**	**17 179,0**	**4 370,1**	**- 568,1**	**- 566,4**	**22 637,0**	**5,8**	**22 642,8**

(1) Après prise en compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée (voir note 1).

4.5. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	**2013**	2012	2011
Flux de trésorerie liés à l'activité				
Résultat net part du groupe		2 958,2	2 867,7	2 438,4
Intérêts minoritaires		3,2	2,7	2,5
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :				
• amortissements et provisions		840,1	691,6	614,3
• variation des impôts différés	9.1	7,3	17,3	85,9
• charge de rémunération des plans de stock-options / actions gratuites	20.3	97,2	86,4	86,8
• plus ou moins-values de cessions d'actifs		-	- 4,3	- 1,7
Marge brute d'autofinancement		**3 906,0**	**3 661,4**	**3 226,2**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	27	- 155,8	- 129,1	- 322,0
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)		**3 750,2**	**3 532,3**	**2 904,2**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 1 060,5	- 955,0	- 865,7
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		8,7	7,3	15,2
Variation des autres actifs financiers (y compris les titres non consolidés)		- 87,9	105,8	- 1,2
Incidence des variations de périmètre	28	- 229,5	- 466,2	- 717,4
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)		**- 1 369,2**	**- 1 308,1**	**- 1 569,1**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement				
Dividendes versés		- 1 426,5	- 1 268,2	- 1 107,6
Augmentation de capital de la société mère		423,4	408,8	123,5
Augmentation de capital des filiales		-	1,4	-
Valeur de cession / (acquisition) des actions propres		- 660,6	- 257,7	208,2
Rachat d'intérêts minoritaires		-	-	-
Émission (remboursement) d'emprunts à court terme		158,9	- 906,7	852,8
Émission d'emprunts à long terme		-	-	-
Remboursement d'emprunts à long terme		- 13,8	- 13,4	- 1 333,6
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		**- 1 518,6**	**- 2 035,8**	**- 1 256,7**
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D)		- 78,3	- 17,4	23,4
Variation de trésorerie (A+B+C+D)		**784,1**	**171,0**	**101,8**
Trésorerie d'ouverture (E)		**1 823,2**	**1 652,2**	**1 550,4**
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (A+B+C+D+E)	**19**	**2 607,3**	**1 823,2**	**1 652,2**

Les impôts sur les résultats payés s'élèvent à 1 008,9 millions d'euros, 1 114,0 millions d'euros et 870,5 millions d'euros respectivement pour les exercices 2013, 2012 et 2011.

Les intérêts payés s'élèvent à 30,7 millions d'euros, 34,5 millions d'euros et 49,9 millions d'euros respectivement pour les exercices 2013, 2012 et 2011.

Les dividendes reçus s'élèvent à 327,5 millions d'euros, 313,4 millions d'euros et 295,6 millions d'euros respectivement pour les exercices 2013, 2012 et 2011. Ceux-ci font partie de la marge brute d'autofinancement.

4.6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Principes comptables	111
NOTE 2	Variations de périmètre	119
NOTE 3	Information sectorielle	120
NOTE 4	Frais de personnel et effectifs	123
NOTE 5	Dotations aux amortissements	124
NOTE 6	Pertes et gains de change	124
NOTE 7	Autres produits et charges opérationnels	125
NOTE 8	Autres produits et charges financiers	125
NOTE 9	Impôts sur les résultats	125
NOTE 10	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe Résultat par action	127
NOTE 11	Écarts d'acquisition	130
NOTE 12	Autres immobilisations incorporelles	133
NOTE 13	Tests de dépréciation des actifs incorporels	135
NOTE 14	Immobilisations corporelles	136
NOTE 15	Actifs financiers non courants	137
NOTE 16	Stocks	137
NOTE 17	Créances clients	138
NOTE 18	Autres actifs courants	138
NOTE 19	Trésorerie et équivalents de trésorerie	138
NOTE 20	Capitaux propres	139
NOTE 21	Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme	143
NOTE 22	Provisions pour risques et charges	147
NOTE 23	Emprunts et dettes financières	149
NOTE 24	Instruments dérivés et exposition aux risques de marché	150
NOTE 25	Autres passifs courants	154
NOTE 26	Engagements hors bilan	154
NOTE 27	Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	155
NOTE 28	Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie	156
NOTE 29	Transactions entre parties liées	156
NOTE 30	Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	157
NOTE 31	Événements post-clôture	158

NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés de L'Oréal et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2013, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards,* tel qu'adopté dans l'Union Européenne au 31 décembre 2013.

Le Conseil d'Administration a arrêté le 10 février 2014 les états financiers consolidés au 31 décembre 2013. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 17 avril 2014.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2013.

La norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » applicable au 1er janvier 2013 est sans impact significatif sur les comptes consolidés.

L'amendement d'IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir - compensation d'actifs financiers et de passifs financiers » applicable au 1er janvier 2013 prévoit de fournir des informations additionnelles sur l'ensemble des instruments financiers comptabilisés qui ont été compensés dans le respect du § 42 d'IAS 32 mais également des informations sur les instruments financiers comptabilisés sujets à des accords de compensation exécutoires et à des contrats similaires, même s'ils ne sont pas compensés selon IAS 32. Cette présentation est détaillée en note 24.8.

Par ailleurs, le Groupe est concerné comme suit par les normes IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités », applicables à compter du 1er janvier 2014.

Ces normes redéfinissent 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 reste admise.

En conséquence, les entités Galderma et Innéov actuellement consolidées par intégration proportionnelle seront mises en équivalence. Au 31 décembre 2012, les entités concernées représentaient à 50 % un chiffre d'affaires de 824,3 millions d'euros, une contribution au Résultat d'exploitation de 138,9 millions d'euros et un endettement net de 373 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, les entités concernées représentent à 50 % un chiffre d'affaires de 852,4 millions d'euros, une contribution au Résultat d'exploitation de 114,4 millions d'euros et un endettement net de 105,5 millions d'euros.

Changement de méthode comptable appliqué au 1er janvier 2013 : amendement de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel »

Cet amendement prévoit notamment :

- la reconnaissance immédiate en résultat du coût des services passés sans étalement ;
- l'estimation du rendement des actifs sur la base du taux d'actualisation de l'obligation.

À l'occasion de ce changement de méthode, L'Oréal a décidé de reclasser la composante financière de la charge de retraite vers le résultat financier sur la ligne « Autres produits et charges financiers » soit pour 2011 et 2012 un montant respectivement de 31,9 millions d'euros et 37,2 millions d'euros et 40,1 millions d'euros pour 2013.

L'impact de cette nouvelle méthode comptable et du reclassement évoqué ci-dessus sur les résultats des périodes comparatives n'a pas été jugé significatif. En conséquence, ceux-ci n'ont pas été retraités.

Ce changement a entraîné une diminution des capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2011 de 8,1 millions d'euros, au 1er janvier 2012 de 10,6 millions d'euros et au 1er janvier 2013 de 10,9 millions d'euros en contrepartie d'une augmentation de la provision pour retraites et autres avantages de 12,1 millions d'euros au 1er janvier 2011, 16,1 millions d'euros au 1er janvier 2012 et 16,5 millions d'euros au 1er janvier 2013, d'une augmentation du poste impôts différés actifs de 5,1 millions d'euros au 1er janvier 2011, 5,9 millions d'euros au 1er janvier 2012 et 5,8 millions d'euros au 1er janvier 2013 et d'une augmentation du poste impôts différés passifs de 1,1 million d'euros au 1er janvier 2011, 0,4 million d'euros au 1er janvier 2012 et 0,3 million d'euros au 1er janvier 2013.

L'IASB a publié en mai 2013 l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique », applicable au 1er janvier 2014 de manière rétrospective non encore adoptée par l'Union Européenne. Ce texte précise que le fait générateur de la comptabilisation de la dette concernant les taxes diverses, droits et autres prélèvements, hors du champ d'application de la norme IAS 12, dépend des termes de la législation y afférant et est indépendant de la période concernée par le calcul du prélèvement.

L'analyse de l'impact de cette interprétation est en cours mais le Groupe n'anticipe pas d'effet significatif sur les comptes annuels du Groupe.

1.1. Utilisation d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes comptables internationales, nécessite que le Groupe procède à des estimations et utilise certaines hypothèses susceptibles d'impacter la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe.

Ces estimations et hypothèses portent essentiellement sur les évaluations des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels, les provisions, les engagements de retraite, les impôts différés et la valorisation des paiements en actions. Les estimations utilisées par le Groupe sur ces différents thèmes sont élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement des comptes et détaillées dans les notes spécifiques se rapportant à chaque problématique.

1.2. Périmètre et méthodes de consolidation

Toutes les sociétés comprises dans le périmètre clôturent leur exercice ou procèdent à un arrêté au 31 décembre.

Les sociétés du Groupe dans lesquelles la société mère L'Oréal exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés du Groupe contrôlées conjointement, avec un nombre limité d'autres actionnaires en vertu d'un accord contractuel, sont consolidées par intégration proportionnelle.

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

1.3. Méthode de conversion

1.3.1. COMPTABILISATION DES OPÉRATIONS EN DEVISES DANS LES COMPTES DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction.

Les créances et les dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion en résultant sont inscrits en résultat.

En matière de change, des contrats à terme et des options sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan comme couvertures de juste valeur et les flux de trésorerie sur opérations commerciales futures comptabilisés comme couvertures de flux futurs dont la réalisation est jugée hautement probable.

Tous les instruments dérivés de couverture de change sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché, même ceux couvrant les achats et ventes de la période suivante. Ainsi la variation de juste valeur de ces instruments de couverture est comptabilisée de la façon suivante :

- la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des couvertures à terme est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes ;
- la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des options est comptabilisée en résultat ;
- la variation de la valeur de marché liée aux variations du cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de clôture est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes. Toute inefficacité résiduelle est reconnue directement en résultat.

En application de la comptabilité de couverture, l'écart de change relatif aux stocks non encore vendus est différé au bilan dans les stocks. De même, lorsque les immobilisations achetées en devises font l'objet d'une couverture de change, elles sont valorisées au bilan sur la base du cours de couverture.

Le Groupe peut être amené à couvrir certains investissements dans des entreprises étrangères. Les pertes ou gains de change relatifs à ces couvertures affectent directement les capitaux propres consolidés, dans le poste *Réserves de conversion.*

1.3.2. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les actifs et passifs des filiales étrangères sont convertis sur la base des cours de change constatés à la clôture. Les éléments de leur compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période.

La différence de conversion qui en résulte est portée directement en capitaux propres au poste *Réserves de conversion,* pour la part revenant au Groupe et au poste *Intérêts minoritaires,* pour la part revenant aux tiers. Cette différence n'impacte le résultat qu'au moment de la cession de la Société.

1.3.3. ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION EN DEVISES

Les écarts d'acquisition dégagés sur des sociétés étrangères sont considérés comme des actifs et passifs de la société étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entité et convertis au cours de clôture. Les écarts d'acquisition constatés antérieurement au 1er janvier 2004 ont été conservés en euros.

1.4. *Chiffre d'affaires*

Le chiffre d'affaires est reconnu dès lors que les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client.

Les remises, ristournes et retours de produits sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires, tout comme les avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs, résultant en une sortie de trésorerie tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation.

Les remises, ristournes, provisions pour retours et avantages accordés aux clients sont comptabilisés simultanément à la reconnaissance des ventes, lorsqu'ils peuvent être estimés de façon raisonnablement fiable, en se basant notamment sur les données statistiques issues de l'expérience passée et sur les conditions contractuelles.

1.5. *Coût des ventes*

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût de revient industriel des produits vendus, les coûts de distribution des produits aux clients y compris les frais de transports et de livraison des marchandises vers les clients, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire de dépôts, ainsi que les coûts de dépréciation des stocks et les redevances versées à des tiers.

1.6. *Frais de recherche et de développement*

Les dépenses engagées pendant la phase de recherche sont comptabilisées en charges de la période au cours de laquelle elles sont encourues.

Les dépenses engagées pendant la phase de développement sont activées en *Immobilisations incorporelles* uniquement si elles satisfont l'ensemble des critères suivants conformément à la norme IAS 38 :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'intention et la capacité de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet, sont démontrées ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme et pour l'utiliser ou le vendre sont disponibles ;
- le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables, comme l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée.

Compte tenu du nombre très important de projets de développement et des aléas liés à la décision du lancement des produits concernés par ces projets, L'Oréal considère que certains critères d'activation ne sont dès lors pas remplis.

1.7. *Frais publi-promotionnels*

Ils incluent principalement les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs. Ces coûts sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

1.8. Frais commerciaux et administratifs

Ils regroupent essentiellement les forces de vente et leur encadrement, les équipes marketing, les services administratifs ainsi que les frais généraux et les charges de stock-options et d'actions gratuites.

1.9. Pertes et gains de change

Les pertes et gains de change constatés sur les charges et produits d'exploitation en devises résultant de l'écart entre la valorisation au cours du jour de la transaction et le cours du jour du règlement, après prise en compte des dérivés de couverture sont affectés directement aux différentes lignes de charges et produits concernés.

1.10. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la marge brute diminuée des frais de recherche et développement, des frais publi-promotionnels et des frais commerciaux et administratifs.

1.11. Autres produits et charges

Le poste *Autres produits et charges* inclut les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée.

Le coût des opérations de restructuration est intégralement provisionné dès lors qu'il résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.

1.12. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel se calcule à partir du résultat d'exploitation et intègre les autres produits et charges tels que les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs et les coûts de restructuration.

1.13. Coût de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'ensemble des emprunts et dettes financières courants et non courants, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le coût de l'endettement financier net est constitué des charges et des produits générés par les éléments constitutifs de l'endettement financier net pendant la période, y compris les résultats de couverture de taux d'intérêt et de change y afférents. Les instruments dérivés en couverture de taux d'intérêt étant pleinement efficaces, aucune inefficacité n'impacte le coût de l'endettement.

1.14. Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats correspond à la somme des impôts exigibles de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées. Celles-ci sont calculées sur toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon une approche bilantielle avec application du report variable.

Le retraitement des actifs et passifs liés aux contrats de location-financement donne lieu à comptabilisation d'un impôt différé.

Les impôts différés incluent les impôts non récupérables portant sur des distributions décidées ou probables.

Ils sont évalués en utilisant le taux d'impôt et les règles fiscales en vigueur à la clôture et applicables lorsque les différences temporaires se résorberont.

Les impôts différés actifs ne sont constatés sur des pertes fiscales reportables des entités consolidées que s'il est probable que les entités pourront les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

Le régime français d'intégration fiscale permet à certaines sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante, L'Oréal, reste redevable. Il existe par ailleurs des régimes d'intégration fiscale hors de la France.

1.15. Immobilisations incorporelles

1.15.1. ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les écarts d'évaluation identifiés lors de l'acquisition sont comptabilisés dans les postes d'actifs et passifs concernés.

L'écart résiduel représentatif de la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs identifiés est comptabilisé en *Écarts d'acquisition* et alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les bénéfices ou synergies de l'acquisition sont attendus.

Les écarts d'acquisition dégagés lors de l'acquisition d'une société mise en équivalence sont présentés sur la ligne *Titres mis en équivalence*.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, au cours du quatrième

trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Les tests de dépréciation consistent à comparer les actifs nets comptables y compris les écarts d'acquisition à la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales. Une Unité Génératrice de Trésorerie peut rassembler plusieurs signatures en fonction de critères organisationnels et en particulier lorsque les circuits de distribution et les structures de commercialisation et de direction sont communs. Les valeurs recouvrables sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans (période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les flux de trésorerie sont établis dans les devises des pays concernés et convertis ainsi que les actifs nets comptables auxquels ils sont comparés, aux cours de change estimés pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est fondé sur le coût moyen pondéré du capital, s'élevant à 7,9 % en 2013, à 7,9 % en 2012 et à 7,9 % en 2011 pour les flux en euros, et ajusté d'une prime de risque pays si nécessaire en fonction des zones géographiques concernées. Ces taux d'actualisation sont des taux après impôts appliqués à des flux de trésorerie après impôts. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôts à des flux de trésorerie non fiscalisés. Les hypothèses retenues en terme de progression de l'activité et de valeurs terminales sont raisonnables et cohérentes avec les données de marché disponibles (de l'ordre de 3 % en général pour les valeurs terminales sauf cas spécifique).

L'utilisation des projections actualisées des flux de trésorerie futurs est privilégiée pour déterminer la valeur recouvrable, à défaut de référence de transactions récentes similaires facilement disponibles.

Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles.

Pour les regroupements d'entreprises postérieurs au 1er janvier 2010, les principales modifications par rapport aux principes énoncés ci-dessus sont les suivantes :

- lors de chaque acquisition, le Groupe doit choisir entre la comptabilisation de la totalité de l'écart d'acquisition, indépendamment du pourcentage d'intérêt acquis, ou de la quote-part acquise par le Groupe, seule méthode précédemment admise ;
- les actifs d'impôt différé reconnus après l'achèvement de la comptabilisation initiale sont comptabilisés en résultat, sans réduction, comme précédemment, du montant de l'écart d'acquisition qui aurait été constaté si l'actif d'impôt différé avait été comptabilisé en tant qu'actif identifiable à la date d'acquisition ;
- les coûts encourus au titre d'un regroupement d'entreprises sont désormais comptabilisés en charges et non plus inclus dans le coût d'acquisition ;
- le prix d'acquisition, lorsqu'il inclut une part conditionnelle, est évalué et reconnu à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations subséquentes de juste valeur notamment sur la partie conditionnelle présentées en passif sont reconnues en résultat en *Autres produits et charges* et non plus enregistrées en ajustement de l'écart d'acquisition ;
- toute participation antérieure détenue dans l'entreprise acquise avant une prise de contrôle, est désormais réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition et le produit ou la perte correspondant reconnu dans le compte de résultat ;
- les engagements de rachats de minoritaires sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisés en dette financière. Les variations subséquentes de juste valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

1.15.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur prix de revient. Les éléments incorporels identifiés lors d'une acquisition ainsi que les immobilisations incorporelles générées en interne sont inclus dans ce poste.

A) IMMOBILISATIONS ACQUISES DANS LE CADRE D'UN REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Il s'agit principalement de marques, de relations clientèle ainsi que de formules ou brevets.

En ce qui concerne les marques, l'utilisation de la méthode des « flux de trésorerie actualisés » est privilégiée afin de faciliter le suivi de la valeur d'utilité après acquisition. Deux approches ont été mises en œuvre à ce jour :

- l'approche par la prime : cette méthode consiste à estimer la part des flux futurs générés par la marque par comparaison avec les flux futurs que l'activité pourrait générer sans la marque ;
- l'approche par les redevances : elle consiste à estimer la valeur de la marque par référence à des niveaux de redevances qui sont exigés pour l'utilisation de marques comparables. Elle s'appuie sur des projections de chiffres d'affaires établies par le Groupe.

Ces approches s'appuient sur une analyse qualitative de la marque qui assure la pertinence des hypothèses retenues. Le taux d'actualisation retenu se réfère au coût moyen pondéré du capital (WACC) de la cible acquise. Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché disponibles (de l'ordre de 3 % en général, sauf cas spécifique).

Une marque peut avoir une durée d'utilité finie ou indéfinie.

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

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

Les marques à vocation internationale ont une durée d'utilité indéfinie. Elles font l'objet de tests de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Le test de perte de valeur consiste à calculer la valeur recouvrable de la marque sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition.

En ce qui concerne les relations clientèle, cette notion recouvre les relations développées avec les clients soit par l'intermédiaire de contrats, soit de façon non contractuelle, de par les flux constants de revenus générés grâce à la position compétitive ou la notoriété de la cible dans son marché.

La durée d'utilité d'une relation clientèle est limitée et varie en fonction du taux d'attrition estimé des clients existants à l'acquisition.

Le Groupe peut être amené à identifier et valoriser des brevets et formules qu'il souhaite développer.

La valeur d'un brevet ou d'une formule est évaluée à partir des bénéfices futurs qui sont attendus de sa propriété dans le futur, selon l'approche par les redevances.

La durée d'amortissement des brevets correspond à la durée de protection juridique. Les formules, qui ne font pas l'objet d'une protection juridique, sont amorties sur une durée maximum de 5 ans.

B) IMMOBILISATIONS GÉNÉRÉES EN INTERNE

Il s'agit essentiellement de logiciels.

Les frais de développement des logiciels à usage interne sont capitalisés pour les phases de programmation, de codification et de tests. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés.

Les frais de développement capitalisés sont amortis à compter de la mise à disposition des logiciels dans l'entité concernée, sur la durée d'utilité probable d'utilisation, généralement entre 5 et 8 ans.

1.16. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les biens d'importance significative financés par des contrats de location-financement, qui en substance transfèrent au Groupe les risques et avantages inhérents à leur propriété, sont comptabilisés à l'actif du bilan. La dette correspondante est inscrite au passif dans les « Dettes financières ».

Les subventions d'investissement sont présentées au passif dans les *Autres passifs courants*.

Les composantes d'une immobilisation sont comptabilisées séparément lorsque leurs durées d'utilité estimées, et donc leurs durées d'amortissement, sont significativement différentes.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilité suivantes :

Constructions	10-40 ans
Matériels industriels	5-15 ans
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	3-5 ans
Autres immobilisations corporelles	3-10 ans

Les amortissements et dépréciations sont présentés au compte de résultat selon la destination de l'immobilisation.

Compte tenu de la typologie des actifs corporels, aucune valeur n'a été considérée à l'issue des durées d'utilité présentées ci-dessus.

1.17. Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent les titres de participation et les prêts et créances financiers qui ont une échéance supérieure à douze mois.

Les titres de participation sont qualifiés de titres disponibles à la vente. En conséquence, ils sont valorisés à leur juste valeur, et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Leur juste valeur est déterminée sur la base du cours de Bourse à la date de clôture pour les titres cotés. Pour les titres non cotés, si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, ils sont valorisés à leur coût d'acquisition.

Lorsque la perte latente enregistrée en capitaux propres est représentative d'une baisse significative ou prolongée, cette perte est comptabilisée en résultat.

Les prêts et créances financiers sont qualifiés d'actifs générés par l'activité. En conséquence, ils sont évalués au coût amorti. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès qu'il existe une indication de perte de valeur.

1.18. Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du prix de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes ou à rotation lente font l'objet de provisions pour dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

1.19. Créances clients

Les créances clients sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond à leur juste valeur.

Les créances considérées comme douteuses font l'objet de provisions pour dépréciation déterminées en fonction de leur risque de non-recouvrement.

La politique du Groupe est de recommander une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent.

1.20. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent des liquidités en comptes bancaires, des parts d'OPCVM de trésorerie et des placements à court terme, liquides, présentant un risque négligeable de changement de valeur et dont la date de réalisation à leur date d'acquisition est inférieure à trois mois.

Les placements en actions et les liquidités bloquées à plus de trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés dans les *Autres actifs courants*.

Les découverts bancaires, assimilés à un financement, sont présentés dans les *Emprunts et Dettes financières courants*.

Les parts d'OPCVM monétaires sont qualifiées d'actifs disponibles à la vente. En conséquence, elles sont valorisées au bilan à leur valeur de marché au jour de la clôture. Les gains latents ainsi dégagés sont enregistrés dans le compte de résultat en *Coût de l'endettement financier net*.

La valeur comptable des dépôts bancaires constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

1.21. Actions auto-détenues

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

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

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement en actions », la valeur des options ou actions gratuites accordées calculée à la date d'attribution des droits est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits, généralement 5 ans pour les options et 4 ans pour les actions gratuites.

La juste valeur des stock-options est déterminée sur la base du modèle de *Black & Scholes*. Ce dernier prend en compte les caractéristiques du plan telles que prix d'exercice et période d'exercice, les données de marché lors de l'attribution telles que taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La juste valeur des actions gratuites correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. Pour les résidents français, la période de conservation de 2 ans supplémentaires a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait une banque à un particulier de profil financier moyen.

L'impact sur le résultat de la période de l'application de la norme IFRS 2 est pris en compte sur la ligne du compte de résultat *Frais commerciaux et administratifs* globalement au niveau du Groupe et n'est pas alloué aux Divisions ni aux zones géographiques.

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

Le Groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées. Pour les régimes à prestations définies, les caractéristiques des régimes en vigueur au sein du Groupe sont les suivantes :

- en France, les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, il a été mis en place un régime de congé de fin de carrière ainsi qu'un régime de retraite à prestations définies. Il existe de plus dans certaines sociétés du Groupe une couverture médicale partiellement prise en charge par le Groupe et bénéficiant aux retraités.

  À l'exception de la prévoyance médicale des retraités, ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle ;

- à l'étranger, lorsqu'il existe des régimes de retraites ou d'autres engagements spécifiques à prestations définies, les engagements actuariels correspondants, nets des fonds capitalisés affectés à leur couverture, sont également pris en charge sur la base des droits acquis par les salariés.

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

- les droits supplémentaires acquis par les salariés au cours de cet exercice ;
- l'incidence des modifications éventuelles de régimes sur les années antérieures ou de nouveaux régimes ;
- la variation de l'actualisation des droits existant en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- le produit des fonds externes calculé sur la base du taux d'actualisation de l'obligation.

Ces deux derniers éléments représentent la composante financière de la charge de retraite. Cette dernière est ainsi présentée dans le *Résultat financier* dans la rubrique « Autres produits et charges financiers ».

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation au titre de chaque régime, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements et des actifs de couverture est effectuée chaque année et tient compte, notamment pour la valorisation des engagements, de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Les pertes et gains actuariels pour les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en capitaux propres.

Les écarts actuariels constatés sur les autres avantages tels que jubilés, médailles… sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est constatée au passif du bilan, dans la rubrique *Provisions pour retraites et autres avantages*.

1.24. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour le Groupe. Elles comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des coûts de restructuration et à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation tels que ruptures de contrats, reprises de produits et des risques sociaux.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques, selon la nature des provisions.

Les provisions pour risques et charges sont classées selon leur nature en *Passifs non courants* ou en *Passifs courants*. Les provisions concernant des risques ou litiges devant se régler dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation (*i.e.* retours produits) sont présentées dans les *Passifs courants*. Les autres provisions pour risques et charges sont présentées dans les *Passifs non courants*.

1.25. Emprunts et dettes financières

Ils sont évalués au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif.

Conformément au principe de comptabilisation des couvertures de juste valeur, les emprunts et dettes financières à taux fixe *« swappés »* à taux variable sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur qui en résultent sont comptabilisées en coût de l'endettement financier et sont compensées par les variations de valeur des *swaps* de taux attachés.

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée par actualisation des *cash flows* futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture, avec prise en compte du *« spread »* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur comptable des dettes à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les emprunts et dettes financières à moyen et long terme sont présentés dans les *Passifs non courants*. Les emprunts et dettes financières à court terme, ainsi que la part remboursable à moins d'un an des emprunts et dettes financières à moyen et long terme, sont présentés dans les *Passifs courants*.

1.26. Instruments dérivés

Les instruments dérivés négociés afin de couvrir les risques de change et de taux identifiés, sont comptabilisés dans les comptes du Groupe selon le principe de la comptabilité de couverture.

En matière de risque de change, les principes comptables applicables sont détaillés en note 1.3.

S'agissant du risque de taux, les dettes et prêts financiers à taux fixe couverts par des *swaps* de taux sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de juste valeur de ces dettes sont enregistrées dans le coût de l'endettement financier, et compensées par la comptabilisation des variations de juste valeur des dérivés de couverture attachés. Les dettes et prêts financiers à taux variable sont valorisés au coût qui correspond à leur valeur de marché. Les *swaps* ou *caps* qui les couvrent sont valorisés au bilan à leur valeur de marché et les variations de valeur sont enregistrées directement en capitaux propres sur la ligne *Autres éléments du résultat global*.

La juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché. Cette valeur de marché est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

1.27. Résultats par action

Le calcul des résultats nets par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Les résultats nets par action sont obtenus à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions auto-détenues et portées en minoration des capitaux propres.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le cas échéant les options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les actions gratuites ayant un effet dilutif selon la « méthode du rachat d'actions » : les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice ou de l'achat sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché.

NOTE 2 Variations de périmètre

2.1. *Année 2013*

Le 31 janvier 2013, L'Oréal a finalisé l'acquisition du groupe colombien Vogue. En Colombie, la marque Vogue est leader du maquillage en grande diffusion.
En 2012, le groupe Vogue a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 35,3 millions d'euros.
Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1er février 2013.

Le 27 février 2013, Galderma Pharma S.A a finalisé l'acquisition de la société Spirig Pharma A.G.
Les produits de Spirig traitent des affections telles que les maladies de la peau dues au soleil et les dysfonctionnements de la barrière cutanée. La société dispose en outre d'une gamme de produits dont l'efficacité médicale a été prouvée dans la prévention de lésions précancéreuses telles que la kératose actinique. Parmi ses principales marques figurent *Excipial®*, *Daylong®* et *Daylong Actinica®*. Basé à Egerkingen, Spirig est leader du marché de la dermatologie en Suisse.
Avec un total de 390 collaborateurs, Spirig a généré un chiffre d'affaires de 80,0 millions d'euros en 2012 (à 100 %).
Spirig est consolidée par intégration proportionnelle à compter du 1er mars 2013.

Le 15 avril 2013, L'Oréal a annoncé l'acquisition de l'activité Hygiène Beauté d'Interconsumer Products Limited (ICP) auprès de son actionnaire fondateur. Avec un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros environ en 2012, ICP est un acteur important sur le marché de la beauté au Kenya, avec une forte présence sur le soin du cheveu et de la peau.
Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 12 avril 2013.

Le 13 décembre 2013, à la suite de l'obtention de l'accord de l'Autorité brésilienne de la Concurrence (CADE), The Body Shop a finalisé l'acquisition de 51 % de Emporio Body Store au Brésil avec l'option de porter sa participation à 80 % du capital d'ici à 2019. Créé en 1997 à Porto Alegre par Tobias Chanan, Emporio Body Store commercialise des gammes complètes de produits cosmétiques qu'il distribue par un réseau de franchisés.
Emporio Body Store a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires consolidé de 20 millions de Reais (environ 7 millions d'euros). L'affaire s'est fortement développée depuis 2011 passant de 36 points de vente en 2010 à 84 points de vente fin 2012, et environ 130 fin 2013.
Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 31 décembre 2013.

Le coût des nouvelles acquisitions s'établit à 222,8 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit provisoirement respectivement à 138,6 et 37,9 millions d'euros.

Ces acquisitions ont réalisé en année pleine 2013 un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros et un résultat d'exploitation d'environ 9 millions d'euros.

2.2. *Année 2012*

Le 26 avril 2012, L'Oréal a annoncé l'acquisition de 100 % de la société Cadum détenue majoritairement par le fonds d'investissement Milestone.
La société Cadum a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires consolidé de 58 millions d'euros dont 49 millions d'euros en France, principalement réalisé avec la marque Cadum. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1er mai 2012.

Le 13 juillet 2012, L'Oréal a annoncé la cession de l'activité entretien de la maison du groupe Cadum à l'Eau Ecarlate SAS. Cette activité représentait pour 2011 un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros, dont les deux tiers en France.
Cette cession s'est traduite par la décomptabilisation de la totalité des actifs, et passifs IBA, sans impact sur le résultat net consolidé du Groupe.

Le 21 octobre 2012, L'Oréal USA a annoncé la signature d'un accord en vue d'acquérir les activités de distribution professionnelle de la société Emiliani Enterprises, basée dans le New-Jersey.
Implantée dans la métropole New-Yorkaise, le New-Jersey et dans le Connecticut, Emiliani Enterprises fournit les salons de coiffure à travers un réseau de représentants et de points de vente réservés aux professionnels. La société a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires d'environ 73 millions de dollars. Cette acquisition a été finalisée le 18 décembre 2012 et est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le 26 novembre 2012, L'Oréal a signé un accord en vue de l'acquisition d'Urban Decay, marque américaine experte de maquillage. Cette marque complète parfaitement le portefeuille de marques de L'Oréal Luxe et renforce la position du Groupe au sein de deux circuits de distribution particulièrement dynamiques aux États-Unis, à savoir les enseignes de « libre-service assisté » et le e-commerce.
Urban Decay a réalisé un chiffre d'affaires de 130 millions de dollars au cours de son dernier exercice clos au 30 juin 2012.
Cette acquisition a été finalisée le 17 décembre 2012 et est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 484,7 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 313,9 et 135,6 millions d'euros.

Ces acquisitions ont réalisé en année pleine 2012 un chiffre d'affaires d'environ 200 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 10,4 millions d'euros. L'impact des acquisitions sur le chiffre d'affaires 2012 est de l'ordre de 35 millions d'euros.

2.3. *Année 2011*

Le 1er janvier 2011, Matrix Distribution GmbH, filiale de L'Oréal Deutschland GmbH, a acquis les activités de distribution de marques cosmétiques et de ciseaux de Arex GmbH, société basée en Allemagne.
Arex GmbH distribue des marques professionnelles de produits capillaires et des ciseaux de grande qualité réservés aux professionnels. La société a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 7 millions d'euros en 2010. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1er janvier 2011.

Galderma Holding AB détenue à 100 % par Galderma Pharma S.A. a annoncé le 13 décembre 2010 une offre publique d'achat sur la société Q-Med cotée à la Bourse Nasdaq OMX Nordic de Stockholm.
Q-Med, créée en 1987, est une société de dispositifs médicaux qui développe, commercialise et vend des implants médicaux à usage esthétique et médical. La plupart des produits sont basés sur la technologie brevetée de l'entreprise, Nasha™, pour la production d'un acide hyaluronique stabilisé d'origine non animale.
Le portefeuille de produits actuel comprend entre autres produits, Restylane, produit d'injection pour lisser les rides et améliorer les contours du visage et Macrolane, produit d'injection qui permet de remodeler la silhouette.
Les ventes sont réalisées dans plus de 70 pays, par les filiales en propre de la société ou par l'intermédiaire de distributeurs. La société Q-Med compte aujourd'hui environ 636 collaborateurs dans 20 pays, dont environ 364 à Uppsala en Suède, où se situent le siège de la société, les laboratoires de recherche ainsi que le site de production.
La société a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires total de 1,5 milliard de SEK et un résultat opérationnel reporté de 287 millions de SEK.
L'offre d'achat s'est déroulée du 4 janvier au 11 mars 2011.
Le prix offert, payable en numéraire, s'est élevé à 79,00 SEK par action pour toutes les actions à l'exception de celles détenues par le fondateur de Q-Med, Bengt Agerup. Ce dernier a cédé les 47,5 % d'actions qu'il détenait au prix de 58,94 SEK par action. Ce prix est assorti d'une clause de complément de prix qui stipule que le prix total ne pourra en aucun cas excéder 74,96 SEK par action.
Le 15 mars 2011, Galderma a déclaré l'offre totalement inconditionnelle et avait acheté à cette date un total de 95 361 096 actions, représentant 95,95 % du capital émis de Q-Med. Galderma a décidé l'acquisition forcée des participations minoritaires. Celle-ci a été obtenue au 15 novembre 2011. Q-Med est consolidée en intégration proportionnelle à compter du 1er mars 2011.

Le 15 décembre 2011, L'Oréal a annoncé la finalisation de l'acquisition de Pacific Bioscience Laboratories Inc., leader du marché des appareils et technologies soniques appliqués aux soins de la peau. Cette acquisition donne à L'Oréal accès à des technologies brevetées appliquées aux soins de la peau et lui permet d'acquérir une position stratégique sur ce marché qui connaît un rapide essor.
Les produits Clarisonic® sont commercialisés principalement aux États-Unis tout en étant également présents au Royaume-Uni, en Australie, au Mexique, au Canada et en Extrême-Orient. Ils sont distribués par les dermatologues, les chirurgiens esthétiques, les spas, le commerce de prestige, le e-commerce, le télé-achat et le site Internet, clarisonic.com. En 2010, Clarisonic® a réalisé un chiffre d'affaires de 105 millions de dollars.
Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 15 décembre 2011.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 815,2 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 426,3 et 320,8 millions d'euros.

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

NOTE 3 Information sectorielle

3.1. *Informations par secteur d'activité*

La branche **Cosmétique** est organisée en quatre secteurs, s'adressant chacun à des circuits de distribution spécifiques :

- Division **Produits Professionnels** : produits utilisés mais aussi vendus dans les salons de coiffure ;
- Division **Produits Grand Public** : produits commercialisés dans les circuits de grande diffusion ;
- Division **L'Oréal Luxe** : produits commercialisés dans la distribution sélective, c'est-à-dire grands magasins, parfumeries, *travel retail*, boutiques en propre et sites de e-commerce ;
- Division **Cosmétique Active** : produits répondant aux besoins des peaux « frontières », à mi-chemin entre peaux saines et peaux à problèmes, commercialisés dans tous les circuits de santé : pharmacies, parapharmacies, *drugstores*, medispas.

Le « Non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de Recherche Fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions cosmétiques. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaire.

La branche « **The Body Shop** » : The Body Shop offre une large gamme de produits cosmétiques et de toilette d'inspiration naturelle. D'origine britannique, la marque distribue ses produits et exprime ses valeurs à travers un large réseau de boutiques exclusives dans plus de 60 pays. Des circuits de distribution

complémentaires tels que la vente à domicile et la vente par Internet renforcent la diffusion des produits The Body Shop. Le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation de The Body Shop sont caractérisés par une forte saisonnalité liée à un haut niveau d'activité durant les derniers mois de l'année.

La branche **Dermatologie** constituée par Galderma, joint-venture entre L'Oréal et Nestlé, répond aux besoins des dermatologues et de leurs patients.

Les données par branche et Division sont établies en suivant les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour l'établissement des états financiers consolidés.

La mesure de la performance de chaque branche ou de chaque Division est basée sur le « résultat d'exploitation ».

Au 1er juillet 2013, la Turquie et Israël qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Moyen-Orient ont été rattachés à la zone Europe de l'Est.

Les années 2012 et 2011 ont été retraitées pour tenir compte de ces changements.

En millions d'euros **2013**	**Chiffre d'affaires**	**Résultat d'exploitation**	**Actif opérationnel (1)**	**Investissements corporels et incorporels**	**Dotations aux amortissements et provisions**
Produits Professionnels	2 973,8	609,5	3 013,9	73,7	126,7
Produits Grand Public	10 873,2	2 166,7	6 449,2	531,6	494,3
L'Oréal Luxe	5 865,2	1 174,2	4 382,5	222,8	239,2
Cosmétique Active	1 602,4	340,2	832,9	34,2	45,9
TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES	**21 314,5**	**4 290,6**	**14 678,5**	**862,3**	**906,1**
Non alloué		- 604,5	599,8	128,3	115,8
Branche Cosmétique	**21 314,5**	**3 686,1**	**15 278,3**	**990,6**	**1 021,9**
Branche « The Body Shop »	**835,8**	**71,9**	**1 196,7**	**40,0**	**39,9**
Branche Dermatologie	**826,3**	**116,8**	**1 159,3**	**42,3**	**81,6**
GROUPE	**22 976,6**	**3 874,8**	**17 634,3**	**1 072,9**	**1 143,4**

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2012	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel (1)	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 002,6	615,2	2 707,4	67,2	103,9
Produits Grand Public	10 713,2	2 050,8	6 563,2	483,1	402,0
L'Oréal Luxe	5 568,1	1 077,0	4 592,1	199,9	197,2
Cosmétique Active	1 528,0	311,2	851,9	30,0	41,7
TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES	**20 811,9**	**4 054,3**	**14 714,6**	**780,2**	**744,8**
Non alloué		- 577,2	556,1	122,4	117,6
Branche Cosmétique	**20 811,9**	**3 477,1**	**15 270,7**	**902,6**	**862,4**
Branche « The Body Shop »	**855,3**	**77,5**	**1 169,8**	**34,8**	**40,2**
Branche Dermatologie	**795,5**	**142,6**	**1 017,4**	**32,6**	**71,8**
GROUPE	**22 462,7**	**3 697,3**	**17 457,9**	**970,0**	**974,4**

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2011	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel (1)	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	2 813,8	578,6	2 728,7	83,0	97,8
Produits Grand Public	9 835,2	1 859,0	6 167,0	427,6	344,8
L'Oréal Luxe	4 800,1	926,3	4 304,5	160,7	184,9
Cosmétique Active	1 421,7	286,7	857,3	28,0	43,3
TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES	**18 870,8**	**3 650,6**	**14 057,5**	**699,3**	**670,8**
Non alloué		- 546,2	511,7	107,6	121,2
Branche Cosmétique	**18 870,8**	**3 104,4**	**14 569,2**	**806,9**	**792,0**
Branche « The Body Shop »	**767,6**	**68,1**	**1 163,6**	**24,0**	**30,9**
Branche Dermatologie	**704,7**	**120,1**	**1 017,2**	**32,8**	**66,7**
GROUPE	**20 343,1**	**3 292,6**	**16 750,0**	**863,7**	**889,6**

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

L'actif opérationnel se raccorde comme suit aux bilans 2013, 2012 et 2011 :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Actif opérationnel	**17 634,3**	**17 457,9**	**16 750,0**
Actifs financiers non courants	9 208,3	8 531,3	6 900,9
Impôts différés actifs (1)	676,5	723,6	677,3
Autres éléments courants	1 171,9	994,9	883,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 607,3	1 823,2	1 652,2
Actif non ventilé	**13 664,0**	**12 073,0**	**10 113,5**
TOTAL ACTIF	**31 298,3**	**29 530,9**	**26 863,5**

(1) Chiffres retraités conformément au changement de méthode décrit en Note 1.

3.2. *Informations par zone géographique*

Toutes les informations sont présentées par zone d'implantation géographique des filiales.

3.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2013		Croissance *(en %)*		2012		2011	
	En millions d'euros	Poids en %	À données publiées	Hors effets monétaires	En millions d'euros	Poids en %	En millions d'euros	Poids en %
Europe de l'Ouest	8 275,2	36,0 %	1,5 %	2,4 %	8 156,2	36,3 %	7 931,1	39,0 %
dont France	2 619,2	11,4 %	3,6 %	3,6 %	2 528,6	11,3 %	2 408,6	11,8 %
Amérique du Nord	5 866,7	25,5 %	1,6 %	5,4 %	5 773,0	25,7 %	4 932,1	24,2 %
Nouveaux Marchés	8 834,7	38,5 %	3,5 %	10,1 %	8 533,4	38,0 %	7 479,9	36,8 %
GROUPE	**22 976,6**	**100,0 %**	**2,3 %**	**6,0 %**	**22 462,7**	**100,0 %**	**20 343,1**	**100,0 %**

3.2.2. CHIFFRE D'AFFAIRES COSMÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2013		Croissance *(en %)*		2012		2011	
	En millions d'euros	Poids en %	À données publiées	Hors effets monétaires	En millions d'euros	Poids en %	En millions d'euros	Poids en %
Europe de l'Ouest	7 483,4	35,1 %	1,1 %	1,9 %	7 399,6	35,6 %	7 246,6	38,4 %
dont France	2 548,5	12,0 %	3,2 %	3,2 %	2 469,7	11,9 %	2 355,7	12,5 %
Amérique du Nord	5 356,1	25,1 %	2,8 %	6,5 %	5 210,7	25,0 %	4 406,2	23,3 %
Nouveaux Marchés	8 475,0	39,8 %	3,3 %	9,9 %	8 201,6	39,4 %	7 218,0	38,2 %
Asie, Pacifique	4 382,2	20,6 %	2,2 %	8,3 %	4 287,0	20,6 %	3 619,5	19,2 %
Amérique Latine	1 894,5	8,9 %	3,7 %	13,5 %	1 826,6	8,8 %	1 680,9	8,9 %
Europe de l'Est	1 693,3	7,9 %	4,2 %	8,2 %	1 624,6	7,8 %	1 527,4	8,1 %
Afrique, Moyen-Orient	505,1	2,4 %	9,0 %	17,1 %	463,4	2,2 %	390,2	2,1 %
BRANCHE COSMÉTIQUE	**21 314,5**	**100,0 %**	**2,4 %**	**6,1 %**	**20 811,9**	**100,0 %**	**18 870,8**	**100,0 %**

3.2.3. VENTILATION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION DE LA BRANCHE COSMÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Europe de l'Ouest	1 658,6	1 576,2	1 512,3
Amérique du Nord	1 003,1	959,7	810,1
Nouveaux Marchés	1 628,9	1 518,4	1 328,1
TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES	**4 290,6**	**4 054,3**	**3 650,6**
Non alloué	- 604,5	- 577,2	- 546,2
BRANCHE COSMÉTIQUE	**3 686,1**	**3 477,1**	**3 104,4**

3.2.4. VENTILATION DE L'ACTIF OPÉRATIONNEL ET DES INVESTISSEMENTS CONSOLIDÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2013		2012		2011	
En millions d'euros	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels
Europe de l'Ouest	8 522,0	336,9	8 462,0	299,0	8 213,4	271,5
Amérique du Nord	4 643,7	261,2	4 699,6	212,5	4 486,9	190,4
Nouveaux Marchés	3 868,8	346,5	3 740,2	336,1	3 538,0	294,3
Non alloué	599,8	128,3	556,1	122,4	511,7	107,6
GROUPE	**17 634,3**	**1 072,9**	**17 457,9**	**970,0**	**16 750,0**	**863,7**

NOTE 4 Frais de personnel et effectifs

4.1. *Effectifs* (1)

	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Europe de l'Ouest	31 794	30 798	30 155
Amérique du Nord	15 497	16 180	15 195
Nouveaux Marchés	30 161	25 659	23 536
TOTAL	**77 452**	**72 637**	**68 886**

(1) Après prise en compte des sociétés consolidées par intégration proportionnelle.

4.2. *Frais de personnel*

En millions d'euros	2013	2012	2011
Frais de personnel (charges sociales incluses)	**4 606,0**	**4 414,4**	**3 976,8**

Les frais de personnel incluent les coûts des charges de retraite (hors composante financière), les rémunérations liées aux stock-options et actions gratuites ainsi que les impôts et taxes sur rémunérations. La taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations de 14,6 millions d'euros figure en « Autres produits et charges opérationnels » note 7 et n'est pas incluse dans le montant ci-dessus.

4.3. *Rémunération des dirigeants*

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordés au Comité de Direction et au Conseil d'Administration se ventilent comme suit :

En millions d'euros	2013	2012	2011
Jetons de présence	1,1	1,1	1,1
Salaires et avantages en nature y compris charges sociales	26,7	26,5	25,9
Charges de retraite	16,3	11,5	10,8
Charges de stock-options et actions gratuites	18,2	21,2	21,0

Le nombre des dirigeants, membres du Comité de Direction, est de 15 membres au 31 décembre 2013 comme au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011.

NOTE 5 Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles incluses dans les charges opérationnelles s'élèvent à 900,1, 840,8 et 742,2 millions d'euros respectivement pour 2013, 2012 et 2011.

NOTE 6 Pertes et gains de change

Les pertes et gains de change se décomposent comme suit :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Valeur temps	- 28,3	- 73,7	- 39,6
Autres écarts de change	61,0	- 66,1	13,2
TOTAL	**32,7**	**- 139,8**	**- 26,4**

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction.

Les créances et les dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion en résultant, ainsi que les éléments suivants afférents aux instruments financiers dérivés, constituent des pertes et gains de change :

- la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des options ;
- la variation de la valeur de marché liée aux variations de cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de réalisation des transactions couvertes ;
- l'inefficacité résiduelle liée aux sur-couvertures et comptabilisée en résultat dans les autres écarts pour respectivement 0,2, - 0,9 et - 0,2 million d'euros pour 2013, 2012 et 2011.

Ces montants sont affectés aux différentes lignes de frais composant le résultat d'exploitation auxquelles ils se rapportent. La répartition est la suivante :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Coût des ventes	39,3	- 121,2	- 15,2
Frais de recherche et développement	- 15,4	10,0	- 8,0
Frais publi-promotionnels	5,3	- 17,8	- 2,1
Frais commerciaux et administratifs	3,5	- 10,8	- 1,1
PERTES ET GAINS DE CHANGE	**32,7**	**- 139,8**	**- 26,4**

NOTE 7 Autres produits et charges opérationnels

Ce poste se décline comme suit :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Plus ou moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels	-	4,3	1,7
Dépréciation des actifs corporels et incorporels (1)	- 35,4	-	- 69,9
Coûts de restructuration (2)	- 71,9	- 98,0	- 39,9
Autres (3)	- 27,9	- 30,1	11,8
TOTAL	**- 135,2**	**- 123,8**	**- 96,3**

(1) Ces dépréciations concernent principalement :
- *en 2013, l'écart d'acquisition Club des Créateurs de Beauté pour 35,4 millions d'euros, suite à la décision prise en novembre 2013 de cesser l'activité ;*
- *en 2011, la marque et l'écart d'acquisition Softsheen Carson pour respectivement 32,8 millions d'euros et 31,8 millions d'euros ainsi que l'écart d'acquisition de Sanoflore pour 5,3 millions d'euros.*

(2) Dont :
- *en 2013, la réorganisation des activités industrielle et logistique en Espagne pour 11,4 millions d'euros, l'arrêt de la distribution de Helena Rubinstein dans la péninsule ibérique pour 17,1 millions d'euros, la mise en place d'un plan de départs volontaires en Italie pour 9,3 millions d'euros, la décision d'arrêt de l'activité du Club des Créateurs de Beauté pour 28,7 millions d'euros, la mise en place de plans de départs chez Galderma USA et le groupe Spirig pour 6,0 millions d'euros ainsi que la reprise de la dépréciation du bâtiment de l'usine de Solon pour 7,0 millions d'euros suite à la vente intervenue en fin d'année 2013 ;*
- *en 2012, la spécialisation des usines européennes pour 16,6 millions d'euros, le redimensionnement de la force de vente en Allemagne pour 5,1 millions d'euros, ainsi qu'aux États-Unis la réorganisation de la production de la Division « Produits Professionnels » pour 35,1 millions d'euros et la centralisation des activités logistiques de la Division Salon Centric dédiée à la distribution des salons de coiffure américains pour 27,0 millions d'euros ;*
- *en 2011, la réorganisation industrielle aux États-Unis pour 34,6 millions d'euros.*

(3)
- *En 2013, les frais relatifs aux acquisitions pour 11,7 millions d'euros ainsi que la taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations pour 14,6 millions d'euros.*
- *En 2012, l'actualisation des risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence pour 3,1 millions d'euros (voir note 22.1) ainsi que les frais liés aux diverses acquisitions pour 12,9 millions d'euros et l'actualisation de la clause de complément de prix pour Essie Cosmetics pour 10,4 millions d'euros.*
- *En 2011, l'actualisation positive des risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence pour 23 millions d'euros (voir note 22.1) ainsi que les frais liés à l'acquisition de Q-Med et Pacific Bioscience Laboratories Inc. pour 9,6 millions d'euros et l'actualisation de la clause de complément de prix pour Essie Cosmetics pour 3,0 millions d'euros.*

NOTE 8 Autres produits et charges financiers

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Autres produits financiers	-	-	0,9
Composante financière de la charge de retraite (1)	- 40,1	-	-
Autres charges financières	- 7,0	- 7,8	- 6,5
TOTAL	**- 47,1**	**- 7,8**	**- 5,6**

(1) Voir Note 1.

NOTE 9 Impôts sur les résultats

9.1. Détail des impôts sur les résultats

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Impôts exigibles	1 055,7	988,2	939,9
Impôts différés	7,3	17,3	85,9
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**1 063,0**	**1 005,5**	**1 025,8**

9.2. *Analyse de la charge d'impôt*

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Résultat avant impôt	**4 024,4**	**3 875,9**	**3 466,7**
Taux théorique d'imposition	30,26 %	29,83 %	29,91 %
Charge d'impôt attendue	**1 217,9**	**1 156,1**	**1 036,7**
Effet des différences permanentes (1)	46,4	8,7	54,9
Effet des différences de taux d'impôts (2)	- 143,0	- 103,2	- 50,4
Variation des impôts différés non constatés	- 4,0	2,6	- 8,4
Autres (3)	- 54,3	- 58,7	- 7,0
CHARGE D'IMPÔT GROUPE	**1 063,0**	**1 005,5**	**1 025,8**

(1) En 2013, ce montant inclut 41 millions d'euros de taxe additionnelle de 3 % sur le montant des dividendes versés.
(2) En 2012, ce montant incluait + 25 millions d'euros de revalorisation de l'impôt sur la juste valeur des titres Sanofi.
(3) Dont crédits d'impôts, impôts sur distribution, redressements fiscaux et provisions pour risques fiscaux. Ce montant inclut 24 millions d'euros en 2013 et 35 millions d'euros en 2012 de remboursement d'impôt en Chine concernant les exercices 2008 à 2011 à la suite d'un changement de législation fiscale.

La charge d'impôt attendue est le cumul du produit pour chaque pays, du résultat avant impôt et du taux normal d'imposition. Le taux théorique d'imposition est le quotient du cumul de la charge d'impôt attendue par le résultat consolidé avant impôt.

9.3. *Impôts différés au bilan*

La variation nette des impositions différées (situation active et passive) s'analyse comme suit :

En millions d'euros	
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2010 (1)	**631,2**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2010 (1)	**- 463,1**
Effet résultat	- 85,9
Effet change	- 5,6
Autres effets (2)	- 77,4
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2011 (1)	**677,3**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2011 (1)	**- 678,1**
Effet résultat	- 17,3
Effet change	- 7,6
Autres effets (2)	- 15,4
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2012 (1)	**723,6**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2012 (1)	**- 764,7**
Effet résultat	- 7,3
Effet change	- 10,8
Autres effets (2)	- 68,3
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2013	**676,5**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2013	**- 804,0**

(1) Chiffres retraités conformément au changement de méthode décrit en Note 1.
(2) Dont pour l'essentiel, l'effet d'impôt sur les écarts actuariels constaté en capitaux propres et en 2011 sur les entrées de périmètre pour 100 millions d'euros.

Les impôts différés actif et passif enregistrés au bilan se ventilent par nature comme suit :

	31.12.2013		31.12.2012 (2)		31.12.2011 (2)	
En millions d'euros	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif
Différences temporaires	661,4	444,8	709,5	433,5	651,4	461,9
Impôt différé passif sur réévaluation Sanofi (1)		359,2		331,2		216,2
Crédits d'impôts et reports fiscaux déficitaires	15,1		14,1		25,9	
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	**676,5**	**804,0**	**723,6**	**764,7**	**677,3**	**678,1**

(1) En 2012, le taux d'impôt différé est passé à 4,13 % contre 3,44 % en 2011 et 1,72 % et 2010.
(2) Chiffres retraités conformément au changement de méthode décrit en Note 1.

Les impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les pensions et indemnités de départ en retraite (268,3 millions d'euros, 364,5 millions d'euros et 327,1 millions d'euros respectivement à fin 2013, à fin 2012 et à fin 2011) et les provisions pour risques et charges (173,9 millions d'euros, 191,6 millions d'euros et 164,1 millions d'euros à fin 2013, à fin 2012 et à fin 2011).

Les impôts différés passifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise hormis les écarts d'acquisition non déductibles fiscalement.

Les actifs d'impôts différés dont la récupération n'est pas jugée probable ne sont pas enregistrés dans les états financiers ; ils s'élèvent à 53,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 66,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 67,5 millions d'euros au 31 décembre 2011.

NOTE 10 Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe Résultat par action

10.1. *Réconciliation avec le résultat net*

Le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe se réconcilie comme suit avec le résultat net – part du groupe :

En millions d'euros	2013	2012	2011
Résultat net – part du groupe	**2 958,2**	**2 867,7**	**2 438,4**
Plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels	-	- 4,3	- 1,7
Dépréciation des actifs corporels et incorporels	35,4	-	69,9
Coûts de restructuration	71,9	98,0	39,9
Autres	27,9	30,1	- 11,8
Effet impôt sur les éléments non récurrents	- 17,3	- 44,8	- 33,0
Effet du changement de taux sur impôt différé passif sur réévaluation Sanofi	-	25,0	62,0
Effet impôt sur l'acquisition de Pacific Bioscience Laboratories Inc.	-	-	19,2
Taxe de 3 % sur les dividendes distribués (1)	41,4	-	-
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS – PART DU GROUPE	**3 117,5**	**2 971,7**	**2 582,9**

(1) La contribution additionnelle de 3 % sur le montant des dividendes versés par L'Oréal constitue un complément d'impôt portant sur des distributions de résultats passés et fonction des décisions de l'Assemblée Générale des actionnaires. En conséquence, afin d'avoir une meilleure lecture de la performance opérationnelle de l'exercice, cette contribution enregistrée sur la ligne « Impôts sur les résultats » du compte de résultat est traitée comme un élément non récurrent.

10.2. Résultat net par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net – part du groupe par action (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, voir Note 10.5) :

2013	Résultat net - part du groupe *En millions d'euros*	Nombre d'actions	Résultat net - part du groupe par action *En euros*
Résultat net par action	2 958,2	597 734 044	4,95
Options d'achats et de souscriptions	-	8 053 243	-
Actions gratuites	-	2 214 120	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**2 958,2**	**608 001 407**	**4,87**

2012	Résultat net - part du groupe *En millions d'euros*	Nombre d'actions	Résultat net - part du groupe par action *En euros*
Résultat net par action	2 867,7	598 482 929	4,79
Options d'achats et de souscriptions	-	5 491 789	-
Actions gratuites	-	1 330 740	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**2 867,7**	**605 305 458**	**4,74**

2011	Résultat net - part du groupe *En millions d'euros*	Nombre d'actions	Résultat net - part du groupe par action *En euros*
Résultat net par action	2 438,4	592 763 295	4,11
Options d'achats et de souscriptions	-	4 247 654	-
Actions gratuites	-	622 154	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**2 438,4**	**597 633 103**	**4,08**

10.3. Résultat net hors éléments non récurrents par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, voir Note 10.5) :

2013	Résultat net hors éléments non récurrents - part du groupe *En millions d'euros*	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents - part du groupe par action *En euros*
Résultat net hors éléments non récurrents par action	3 117,5	597 734 044	5,22
Options d'achats et de souscriptions	-	8 053 243	-
Actions gratuites	-	2 214 120	-
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	**3 117,5**	**608 001 407**	**5,13**

2012	Résultat net hors éléments non récurrents - part du groupe *En millions d'euros*	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents - part du groupe par action *En euros*
Résultat net hors éléments non récurrents par action	2 971,7	598 482 929	4,97
Options d'achats et de souscriptions	-	5 491 789	-
Actions gratuites	-	1 330 740	-
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	**2 971,7**	**605 305 458**	**4,91**

2011	Résultat net hors éléments non récurrents - part du groupe *En millions d'euros*	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents - part du groupe par action *En euros*
Résultat net hors éléments non récurrents par action	2 582,9	592 763 295	4,36
Options d'achats et de souscriptions	-	4 247 654	-
Actions gratuites	-	622 154	-
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	**2 582,9**	**597 633 103**	**4,32**

10.4. Calcul du nombre d'actions

Le tableau suivant donne le nombre d'actions ordinaires potentielles exclues du calcul du résultat par action puisque correspondant aux plans d'options d'actions qui n'ont pas d'effet dilutif pour les périodes présentées :

	2013	2012	2011
Plans d'options d'actions	**-**	**1 445 000**	**10 676 150**

4

10.5. Résultat net dilué par action avec incidence du dividende majoré

Le tableau suivant reprend le calcul du résultat net dilué par action en tenant compte de l'effet de la majoration de 10 % du dividende dont bénéficieront pour l'année 2013 les actions détenues sous forme nominative depuis le 31 décembre 2011 et sans interruption de détention jusqu'à la date de paiement du dividende 2014. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder pour un même actionnaire 0,5 % du capital social.

2013	**Nombre d'actions**	**Résultat net dilué par action**
Actions à dividende ordinaire	571 878 438	4,84
Actions à dividende majoré	34 023 449	5,32

2012	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action
Actions à dividende ordinaire	572 786 868	4,71
Actions à dividende majoré	32 518 590	5,18

2011	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action
Actions à dividende ordinaire	565 632 481	4,06
Actions à dividende majoré	32 000 622	4,46

NOTE 11 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont affectés par Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales. La méthodologie des tests de dépréciation est décrite en note 1.

En millions d'euros **2013**	31.12.2012	**Acquisitions/ Cessions**	**Autres mouvements**	**31.12.2013**
L'Oréal Professionnel/Kérastase	351,6	0,6	- 7,7	344,6
Matrix	356,3	14,5	- 15,3	355,4
Redken/PureOlogy	485,2		- 16,2	469,0
Total Produits Professionnels	**1 193,1**	**15,1**	**- 39,2**	**1 169,0**
L'Oréal Paris	775,5		- 4,9	770,6
Maybelline/Garnier	1 087,9		- 34,4	1 053,4
LaScad	156,4	2,7		159,1
Autres	100,0	49,0	- 42,3	106,7
Total Produits Grand Public	**2 119,8**	**51,7**	**- 81,7**	**2 089,8**
Lancôme	780,8		- 1,8	779,0
Shu Uemura	146,5		- 28,8	117,7
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,7		-	334,7
Clarisonic	266,3		- 8,8	257,5
Urban Decay	126,1		2,0	128,0
Autres	63,8		- 0,3	63,5
Total L'Oréal Luxe	**2 238,0**		**- 37,7**	**2 200,3**
Vichy/Dermablend	268,9		- 1,8	267,1
Autres	110,2		- 2,2	108,0
Total Cosmétique Active	**379,1**		**- 4,1**	**375,1**
Autres	-			-
The Body Shop	**340,1**	**40,0**	**- 8,3**	**371,8**
Dermatologie	**208,1**	**50,7**	**- 7,2**	**251,6**
TOTAL GROUPE	**6 478,2**	**157,4**	**- 178,0**	**6 457,6**

Les acquisitions de l'exercice 2013 concernent principalement Spirig, Interbeauty et Emporio Body Store. Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice. Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change pour 146,4 millions d'euros et la dépréciation intégrale de l'écart d'acquisition du Club des Créateurs de Beauté pour 35,3 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen Carson, Yue Sai, Sanoflore et le Club des Créateurs de Beauté s'élève à respectivement 125,2 millions d'euros, 29,1 millions d'euros, 35,7 millions d'euros et 34,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

En millions d'euros 2012	31.12.2011	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2012
L'Oréal Professionnel/Kérastase	348,1	5,5	- 2,0	351,6
Matrix	343,0	18,1	- 4,8	356,3
Redken/PureOlogy	492,6		- 7,4	485,2
Total Produits Professionnels	**1 183,7**	**23,6**	**- 14,2**	**1 193,1**
L'Oréal Paris	773,8		1,7	775,5
Maybelline/Garnier	1 102,7		- 14,8	1 087,9
Cadum	-	156,4		156,4
Autres	98,2	3,3	- 1,5	100,0
Total Produits Grand Public	**1 974,7**	**159,7**	**- 14,6**	**2 119,8**
Lancôme	780,8			780,8
Shu Uemura	163,9		- 17,4	146,5
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,0		0,7	334,7
Clarisonic	260,0		6,3	266,3
Urban Decay	-	126,4	- 0,3	126,1
Autres	63,6		0,2	63,8
Total L'Oréal Luxe	**2 122,1**	**126,4**	**- 10,5**	**2 238,0**
Vichy/Dermablend	269,4		- 0,5	268,9
Autres	110,8		- 0,6	110,2
Total Cosmétique Active	**380,2**		**- 1,1**	**379,1**
Autres	9,2		- 9,2	-
The Body Shop	**330,8**	**1,6**	**7,7**	**340,1**
Dermatologie	**203,9**		**4,2**	**208,1**
TOTAL GROUPE	**6 204,6**	**311,3**	**- 37,7**	**6 478,2**

Les acquisitions de l'exercice 2012 concernent principalement Cadum, Urban Decay et Emiliani Entreprises à hauteur de 306,4 millions d'euros. Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice. Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change pour 48,4 millions d'euros, en partie compensée par l'allocation définitive du prix d'acquisition de Clarisonic pour 10,6 millions d'euros.

Aucune perte de valeur n'est constatée en 2012.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen Carson, Yue Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 133,4, 29,5 et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

En millions d'euros 2011	31.12.2010	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2011
L'Oréal Professionnel/Kérastase	343,1		5,0	348,1
Matrix	296,3	6,5	40,2	343,0
Redken/PureOlogy	467,7	0,9	24,0	492,6
Autres	31,9		- 31,9	-
Total Produits Professionnels	**1 139,0**	**7,4**	**37,3**	**1 183,7**
L'Oréal Paris	768,1		5,7	773,8
Maybelline/Garnier	1 079,0		23,7	1 102,7
Softsheen Carson	45,0		- 32,7	12,3
Autres	84,9		1,0	85,9
Total Produits Grand Public	**1 977,0**		**- 2,3**	**1 974,7**
Lancôme	775,2		5,6	780,8
Shu Uemura	152,5		11,4	163,9
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,0			334,0
Clarisonic	-	260,8	- 0,8	260,0
Autres	63,4		0,2	63,6
Total L'Oréal Luxe	**1 844,9**	**260,8**	**16,4**	**2 122,1**
Vichy/Dermablend	268,0		1,4	269,4
Autres	114,4		- 3,6	110,8
Total Cosmétique Active	**382,4**		**- 2,2**	**380,2**
Autres	9,2			9,2
The Body Shop	**321,8**	**1,1**	**7,9**	**330,8**
Dermatologie	**55,3**	**149,5**	**- 0,9**	**203,9**
TOTAL GROUPE	**5 729,6**	**418,8**	**56,2**	**6 204,6**

Les acquisitions de l'exercice 2011 concernent principalement Arex GmbH, Q-Med et Pacific Bioscience Laboratories Inc. (Clarisonic) à hauteur de 415,6 millions d'euros. Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice. Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change pour 82,7 millions d'euros, en partie compensée par l'allocation du prix d'acquisition de Peel's Salon Services pour 6,1 millions d'euros et par des pertes de valeur de 31,8 millions d'euros sur Softsheen Carson et 5,3 millions d'euros sur Sanoflore (inclus sur la ligne « Autres » de la Division Cosmétique Active). Les pertes de valeur ont été constatées sur ces Unités Génératrices de Trésorerie dès lors que leur performance ne s'est pas révélée en phase avec les prévisions.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen Carson, Yue Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 136,8, 29,8 et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

NOTE 12 Autres immobilisations incorporelles

En millions d'euros **2013**	31.12.2012	**Acquisitions/ Dotations**	**Cessions/ Reprises**	**Variations de périmètre (1)**	**Autres mouvements**	**31.12.2013**
Marques à durée d'utilité indéfinie (2)	1 539,1			11,2	- 54,8	1 495,5
Marques et gammes de produits amortissables	79,4	1,0	- 1,7	19,3	- 0,8	97,2
Concessions, brevets, licences	943,0	22,4	- 0,6	7,4	- 19,2	952,9
Logiciels	791,9	65,1	- 25,1	0,2	- 2,7	829,2
Autres	498,8	69,4	- 5,9	0,0	- 26,6	535,8
Valeurs brutes	**3 852,2**	**157,8**	**- 33,4**	**38,0**	**- 104,1**	**3 910,5**
Marques à durée d'utilité indéfinie	103,2				- 1,9	101,4
Marques et gammes de produits amortissables	58,0	7,5	- 1,7		- 1,0	62,8
Concessions, brevets, licences	360,6	51,8	- 0,6	0,1	- 7,5	404,3
Logiciels	524,6	102,0	- 25,1	0,0	- 18,8	582,7
Autres	180,5	40,7	- 3,7		- 5,8	211,7
Amortissements et provisions	**1 226,8**	**201,9**	**- 31,0**	**0,1**	**- 34,9**	**1 362,9**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**2 625,4**	**- 44,1**	**- 2,3**	**37,9**	**- 69,2**	**2 547,7**

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Spirig, Vogue et Interbeauty.
(2) Au 31 décembre 2013, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (497,3 millions d'euros), Matrix (268,1 millions d'euros), Kiehl's (120,4 millions d'euros), Shu Uemura (98,8 millions d'euros) et Clarisonic (82,3 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change sur la période.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 39,9 millions d'euros sur Yue Sai ainsi que 47,5 millions d'euros sur Softsheen Carson au 31 décembre 2013.

En millions d'euros 2012	31.12.2011	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre (1)	Autres mouvements	31.12.2012
Marques à durée d'utilité indéfinie (2)	1 454,3			95,3	- 10,5	1 539,1
Marques et gammes de produits amortissables	74,4	2,8		2,2		79,4
Concessions, brevets, licences	930,4	19,6	- 10,2		3,2	943,0
Logiciels	538,6	65,2	- 10,5	0,3	198,3	791,9
Autres	459,8	31,9	- 0,9	40,1	- 32,1	498,8
Valeurs brutes	**3 457,5**	**119,5**	**- 21,6**	**137,9**	**158,9**	**3 852,2**
Marques à durée d'utilité indéfinie	104,3				- 1,1	103,2
Marques et gammes de produits amortissables	54,8	3,5			- 0,3	58,0
Concessions, brevets, licences	319,1	52,4	- 10,4		- 0,5	360,6
Logiciels	350,2	93,6	- 11,0	0,1	91,7	524,6
Autres	151,9	29,8	- 0,4		- 0,8	180,5
Amortissements et provisions	**980,2**	**179,3**	**- 21,8**	**0,1**	**89,0**	**1 226,8**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**2 477,3**	**- 59,8**	**0,2**	**137,8**	**69,9**	**2 625,4**

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Cadum, Urban Decay et Emiliani Entreprises.
(2) Au 31 décembre 2012, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (507,8 millions d'euros), Matrix (276,8 millions d'euros), Kiehl's (123,8 millions d'euros), Shu Uemura (117,2 millions d'euros) et Clarisonic (85,1 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel le reclassement de logiciels d'immobilisations corporelles en immobilisations incorporelles pour 79,3 millions d'euros compensé par la variation négative des taux de change sur la période pour 12,7 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 40,4 millions d'euros sur Yue Sai ainsi que 48,9 millions d'euros sur Softsheen Carson au 31 décembre 2012.

En millions d'euros 2011	31.12.2010	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre [1]	Autres mouvements	31.12.2011
Marques à durée d'utilité indéfinie [2]	1 295,5			119,9	38,9	1 454,3
Marques et gammes de produits amortissables	66,8	0,7		5,0	2,0	74,4
Concessions, brevets, licences	725,6	9,0	- 0,1	185,5	10,4	930,4
Autres	906,5	98,6	- 23,2	9,7	6,9	998,4
Valeurs brutes	**2 994,3**	**108,3**	**- 23,3**	**320,1**	**58,2**	**3 457,5**
Marques à durée d'utilité indéfinie [3]	66,3	32,8			5,3	104,3
Marques et gammes de produits amortissables	48,6	3,7			2,5	54,8
Concessions, brevets, licences	270,9	42,4	- 0,1	- 0,7	6,6	319,1
Autres	431,2	88,3	- 23,2		5,8	502,1
Amortissements et provisions	**816,9**	**167,2**	**- 23,3**	**- 0,7**	**20,1**	**980,2**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**2 177,5**	**- 58,9**	**0,0**	**320,8**	**38,0**	**2 477,3**

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Arex GmbH, Q-Med et Pacific Bioscience Laboratories Inc.
(2) Au 31 décembre 2011, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (495,8 millions d'euros), Matrix (281,1 millions d'euros), Kiehl's (125,6 millions d'euros), Shu Uemura (129,3 millions d'euros) et Clarisonic (86,5 millions d'euros).
(3) La marque Softsheen Carson a fait l'objet d'une dépréciation de 32,8 millions d'euros sur l'exercice

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change sur la période pour 44,1 millions d'euros ainsi que l'allocation du prix d'acquisition des distributeurs américains acquis en 2010 (ligne « Autres » pour 9,8 millions d'euros).

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 40,8 millions d'euros sur Yue Sai ainsi que 49,5 millions d'euros sur Softsheen Carson au 31 décembre 2011.

NOTE 13 Tests de dépréciation des actifs incorporels

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont réalisés à partir des données et hypothèses suivantes :

En millions d'euros	Valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie	Taux d'actualisation *(en %)*	
		International hors États-Unis	États-Unis
TEST 2013			
Maybelline/Garnier	1 053,4	7,9	8,9
The Body Shop	869,1	8,5	(1)
Lancôme	779,0	7,9	8,9
L'Oréal Paris	770,6	7,9	8,9
Matrix	623,6	7,9	8,9
Redken/PureOlogy	528,3	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
L'Oréal Professionnel/Kérastase	344,6	7,9	8,9
Clarisonic	339,8	7,9	8,9
Vichy/Dermablend	302,3	7,9	(1)
TEST 2012			
Maybelline/Garnier	1 087,9	7,9	8,9
The Body Shop	847,9	7,9	(1)
Lancôme	780,8	7,9	8,9
L'Oréal Paris	775,5	7,9	8,9
Matrix	633,1	7,9	8,9
Redken/PureOlogy	546,9	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
L'Oréal Professionnel/Kérastase	351,6	7,9	8,9
Clarisonic	351,4	7,9	8,9
Vichy/Dermablend	304,7	7,9	(1)
TEST 2011			
Maybelline/Garnier	1 102,7	7,9	8,9
The Body Shop	826,6	7,9	(1)
Lancôme	780,8	7,9	8,9
L'Oréal Paris	773,8	7,9	8,9
Matrix	624,1	7,9	8,9
Redken/PureOlogy	555,6	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
L'Oréal Professionnel/Kérastase	348,1	7,9	8,9
Clarisonic	346,5	7,9	8,9
Vichy/Dermablend	305,4	7,9	(1)

(1) Les flux en USD des Unités Génératrices de Trésorerie YSL Beauté, The Body Shop et Vichy/Dermablend n'étant pas significatifs, aucun taux spécifique n'est utilisé pour les actualiser.

Au 31 décembre 2013, l'effet de la hausse des taux d'actualisation de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie n'engendrerait aucun risque de perte de valeur.

Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché soit 3 %.

L'effet de la baisse des taux de croissance à l'infini de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie n'engendrerait aucun risque de perte de valeur.

Une baisse de 1 point du taux de marge sur la durée des business plans sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie n'engendrerait aucun risque de perte de valeur.

NOTE 14 Immobilisations corporelles

En millions d'euros **2013**	31.12.2012	**Acquisitions/ Dotations**	**Cessions/ Reprises**	**Écarts de change**	**Autres mouvements (1)**	**31.12.2013**
Terrains et constructions	1 993,1	76,8	- 21,7	- 60,5	103,6	2 091,2
Installations techniques, matériel et outillage	2 876,0	205,7	- 150,5	- 95,5	24,6	2 860,3
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 356,0	273,8	- 186,3	- 69,4	30,8	1 405,0
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 346,1	358,9	- 69,4	- 67,0	- 197,3	1 371,5
Valeurs brutes	**7 571,1**	**915,1**	**- 427,8**	**- 292,4**	**- 38,2**	**7 727,9**
Terrains et constructions	1 033,4	73,4	- 16,1	- 19,8	0,4	1 071,3
Installations techniques, matériel et outillage	1 970,5	243,1	- 148,4	- 52,8	- 59,2	1 953,2
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	914,6	274,9	- 186,1	- 45,2	0,2	958,3
Autres immobilisations corporelles	689,9	106,8	- 68,7	- 30,5	- 6,5	691,1
Amortissements et provisions	**4 608,4**	**698,2**	**- 419,3**	**- 148,3**	**- 65,1**	**4 673,9**
Immobilisations corporelles nettes	**2 962,8**	**216,9**	**- 8,5**	**- 144,1**	**26,9**	**3 054,1**

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

En millions d'euros 2012	31.12.2011	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements (1)	31.12.2012
Terrains et constructions	1 888,8	98,0	- 14,1	- 12,2	32,6	1 993,1
Installations techniques, matériel et outillage	2 747,1	185,6	- 79,7	- 25,4	48,4	2 876,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 245,4	281,6	- 185,8	- 5,4	20,1	1 356,0
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 425,7	285,4	- 46,4	- 17,1	- 301,5	1 346,1
Valeurs brutes	**7 307,0**	**850,6**	**- 326,0**	**- 60,1**	**- 200,4**	**7 571,1**
Terrains et constructions	979,1	72,1	- 12,1	- 5,5	- 0,3	1 033,4
Installations techniques, matériel et outillage	1 864,0	231,1	- 76,2	- 15,0	- 33,4	1 970,5
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	842,6	258,8	- 184,9	- 2,0	0,0	914,6
Autres immobilisations corporelles	740,5	99,4	- 46,1	- 8,0	- 95,9	689,9
Amortissements et provisions	**4 426,2**	**661,4**	**- 319,4**	**- 30,5**	**- 129,5**	**4 608,4**
Immobilisations corporelles nettes	**2 880,8**	**189,1**	**- 6,6**	**- 29,6**	**- 70,9**	**2 962,8**

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations ainsi que le reclassement de logiciels en immobilisations incorporelles pour 176,8 millions d'euros en valeur brute et 79,3 millions d'euros en valeur nette.

En millions d'euros 2011	31.12.2010	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements (1)	31.12.2011
Terrains et constructions	1 729,4	65,2	- 35,2	2,3	127,1	1 888,8
Installations techniques, matériel et outillage	2 585,3	156,9	- 78,7	- 1,6	85,2	2 747,1
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 161,0	245,7	- 191,5	18,5	11,7	1 245,4
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 337,5	287,7	- 64,4	19,2	- 154,3	1 425,7
Valeurs brutes	**6 813,2**	**755,5**	**- 369,8**	**38,4**	**69,7**	**7 307,0**
Terrains et constructions	924,8	68,2	- 28,3	2,8	11,6	979,1
Installations techniques, matériel et outillage	1 725,2	209,3	- 75,8	2,6	2,7	1 864,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	797,9	223,1	- 190,5	10,8	1,3	842,6
Autres immobilisations corporelles	687,8	107,1	- 63,4	12,6	- 3,5	740,5
Amortissements et provisions	**4 135,7**	**607,7**	**- 358,0**	**28,8**	**12,1**	**4 426,2**
Immobilisations corporelles nettes	**2 677,5**	**147,7**	**- 11,8**	**9,6**	**57,7**	**2 880,8**

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

Les immobilisations corporelles comprennent des contrats de location-financement pour les montants suivants :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Terrains et constructions	80,6	114,4	113,4
Installations techniques, matériel et outillage	2,2	2,3	2,4
Autres immobilisations corporelles et en-cours	25,5	20,5	18,8
Valeurs brutes	**108,3**	**137,2**	**134,6**
Amortissements	54,6	70,4	63,1
Valeurs nettes	**53,7**	**66,8**	**71,5**

NOTE 15 Actifs financiers non courants

	31.12.2013		31.12.2012		31.12.2011	
En millions d'euros	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Actifs financiers disponibles à la vente						
• Sanofi (1)	9 117,7	4 033,5	8 440,2	4 033,5	6 709,4	4 033,5
• Titres non cotés (2)	6,8	8,7	5,1	7,3	6,0	7,1
Actifs financiers au coût amorti						
• Prêts et créances financiers non courants	83,8	88,7	86,0	90,8	185,6	190,6
TOTAL	**9 208,3**	**4 130,8**	**8 531,3**	**4 131,6**	**6 900,9**	**4 231,2**

(1) La participation de L'Oréal dans Sanofi s'élève à 8,93 % au 31 décembre 2013. La valeur au 31 décembre 2011, au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 respectivement de 6 709,4 millions d'euros, de 8 440,2 millions d'euros et de 9 117,7 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2011, 2012 et 2013 respectivement de 56,75 euros, 71,39 euros et 77,12 euros. Le coût d'acquisition de 4 033,5 millions d'euros correspond à un coût d'entrée de 34,12 euros.

(2) Leur juste valeur n'étant pas déterminable de façon fiable, ils sont enregistrés à leur coût d'acquisition éventuellement déprécié.

NOTE 16 Stocks

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Produits finis et marchandises	1 885,8	1 792,4	1 839,8
Matières premières, articles de conditionnement et en cours	522,3	472,7	438,9
Valeurs brutes	**2 408,1**	**2 265,1**	**2 278,7**
Provisions pour dépréciation	249,5	231,3	226,7
Stocks et en-cours nets	**2 158,6**	**2 033,8**	**2 052,1**

NOTE 17 Créances clients

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Valeur brute	3 297,4	3 253,1	3 042,3
Provisions pour dépréciation	43,9	44,3	46,2
Valeur nette	**3 253,5**	**3 208,8**	**2 996,2**

Les créances clients ont une échéance inférieure à un an. La politique du Groupe est de recommander une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent. En conséquence, le risque de non-recouvrement des créances clients est minimisé d'autant, ce que traduit le niveau de provisionnement qui reste inférieur à 2 % des créances brutes à fin 2013.

NOTE 18 Autres actifs courants

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Créances fiscales (hors impôts sur les bénéfices) et sociales	354,7	336,8	309,2
Charges constatées d'avance	235,4	234,3	231,3
Instruments dérivés	205,5	162,5	114,0
Autres actifs courants	372,3	273,0	249,6
TOTAL	**1 167,9**	**1 006,6**	**904,1**

NOTE 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31.12.2013		31.12.2012		31.12.2011	
En millions d'euros	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Valeurs mobilières de placements	1 024,2	1 023,9	150,0	150,1	598,2	597,0
Comptes bancaires et autres disponibilités	1 583,1	1 583,1	1 673,2	1 673,2	1 054,0	1 054,0
TOTAL	**2 607,3**	**2 607,0**	**1 823,2**	**1 823,3**	**1 652,2**	**1 651,0**

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des SICAV monétaires et des fonds communs de placement (rémunérés sur la base de l'EONIA). Elles sont considérées comme des actifs financiers disponibles à la vente.

Les gains latents s'élèvent à 0,3 million d'euros en 2013 contre - 0,1 et 1,2 million d'euros respectivement en 2012 et en 2011.

Les comptes à terme à moins de 3 mois à l'origine figurent sur la ligne « Comptes bancaires et autres disponibilités ».

NOTE 20 Capitaux propres

20.1. Capital et primes

Le capital se compose de 605 901 887 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2013 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 5 961 501 actions et d'actions gratuites à hauteur de 238 200 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 9 108 641 actions.

Le capital se composait de 608 810 827 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2012 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 5 826 745 actions.

Le capital se composait de 602 984 082 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2011 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 1 991 097 actions et d'actions gratuites à hauteur de 400 actions.

20.2. Actions auto-détenues

Les actions correspondant au programme de rachat d'actions L'Oréal autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires sont portées en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession nets d'impôts relatifs aux transactions sur ces actions sont également inscrits en capitaux propres.

A) ANNÉE 2013

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2013 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
AU 01.01.2013	**608 810 827**	**- 10 454 165**	**598 356 662**
Annulation	- 9 108 641	9 108 641	-
Levées options et actions gratuites	6 199 701	1 224 058	7 423 759
Rachats d'actions propres	-	- 5 986 391	- 5 986 391
AU 31.12.2013	**605 901 887**	**- 6 107 857**	**599 794 030**

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2013 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	**Total**	En millions d'euros
AU 01.01.2013	**5 077 250**	**5 376 915**	**10 454 165**	**904,5**
Annulation	- 9 108 641		- 9 108 641	- 998,5
Levées options et actions gratuites		- 1 224 058	- 1 224 058	- 81,7
Rachats d'actions propres	5 986 391		5 986 391	743,8
AU 31.12.2013	**1 955 000**	**4 152 857**	**6 107 857**	**568,1**
En millions d'euros	**244,5**	**323,6**	**568,1**	

B) ANNÉE 2012

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2012 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
AU 01.01.2012	**602 984 082**	**- 8 597 659**	**594 386 423**
Annulation			-
Levées options et actions gratuites	5 826 745	3 220 744	9 047 489
Rachats d'actions propres	-	- 5 077 250	- 5 077 250
AU 31.12.2012	**608 810 827**	**- 10 454 165**	**598 356 662**

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2012 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	**Total**	En millions d'euros
AU 01.01.2012	**-**	**8 597 659**	**8 597 659**	**644,4**
Annulation				
Levées options et actions gratuites		- 3 220 744	- 3 220 744	- 239,1
Rachats d'actions propres	5 077 250	-	5 077 250	499,2
AU 31.12.2012	**5 077 250**	**5 376 915**	**10 454 165**	**904,5**
En millions d'euros	**499,2**	**405,3**	**904,5**	

C) ANNÉE 2011

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2011 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
AU 01.01.2011	**600 992 585**	**- 11 336 682**	**589 655 903**
Annulation			-
Levées options et actions gratuites	1 991 497	2 739 023	4 730 520
Rachats d'actions propres	-		
AU 31.12.2011	**602 984 082**	**- 8 597 659**	**594 386 423**

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2011 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	**Total**	En millions d'euros
AU 01.01.2011	**-**	**11 336 682**	**11 336 682**	**850,9**
Annulation				
Levées options et actions gratuites		- 2 739 023	- 2 739 023	- 206,5
Rachats d'actions propres		-	-	-
AU 31.12.2011	**-**	**8 597 659**	**8 597 659**	**644,4**
En millions d'euros	**-**	**644,4**	**644,4**	

20.3. *Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites*

1) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options, émis après le 7 novembre 2002 et en vigueur au 31 décembre 2013.

Date d'attribution	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice de	Période d'exercice à	Prix d'exercice
24.03.2004	2 000 000	71 736	25.03.2009	24.03.2014	64,69
01.12.2004	4 000 000	206 250	02.12.2009	01.12.2014	55,54
29.06.2005	400 000	150 000	30.06.2010	29.06.2015	60,17
30.11.2005	4 200 000	505 609	01.12.2010	30.11.2015	61,37
30.11.2005	1 800 000	225 152	01.12.2010	30.11.2015	62,94
25.04.2006	2 000 000	1 000 000	26.04.2011	25.04.2016	72,60
01.12.2006	5 500 000	1 702 062	02.12.2011	01.12.2016	78,06
30.11.2007	4 000 000	1 779 675	01.12.2012	30.11.2017	91,66
25.03.2009	3 650 000	3 433 500	26.03.2014	25.03.2019	50,11
27.04.2010	4 200 000	3 991 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	1 470 000	1 233 500	23.04.2016	22.04.2021	83,19

Tous ces plans ont une période d'exercice de 5 ans et ne comportent pas de conditions de performance, à l'exception du plan du 22 avril 2011 pour sa totalité et des plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 pour les membres du Comité de Direction. Dans leur cas, les conditions de performance concernent :

- Pour le plan du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

- Pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 :
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009, par rapport à la progression du marché cosmétique ;
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du disponible stratégique – somme du résultat d'exploitation et des frais publi-promotionnels – sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

Au 31 décembre 2013, les conditions de performance ont été supposées réalisées.

La juste valeur des options est déterminée sur la base du modèle de Black & Scholes selon les hypothèses suivantes :

	Options d'achat		Options de souscription										
	Décembre 2003	Novembre 2005	Décembre 2003	Mars 2004	Décembre 2004	Juin 2005	Novembre 2005	Avril 2006	Décembre 2006	Novembre 2007	Mars 2009	Avril 2010	Avril 2011
Taux de rendement sans risque	4,22 %	3,16 %	3,92 %	3,39 %	3,17 %	2,63 %	3,16 %	3,80 %	3,62 %	4,01 %	3,15 %	2,83 %	3,42 %
Durée de vie attendue	8 ans	6 ans	6 ans	7 ans	6 ans	6 ans	6 ans	6 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	8 ans
Volatilité attendue	21,50 %	21,00 %	21,50 %	23,67 %	18,70 %	17,00 %	21,00 %	20,50 %	22,52 %	23,00 %	31,95 %	23,53 %	22,60 %
Dividendes attendus	1,00 %	1,35 %	1,00 %	1,20 %	1,34 %	1,38 %	1,35 %	1,35 %	1,35 %	1,24 %	2,83 %	1,86 %	2,10 %
Cours de l'action	63,45 €	61,30 €	63,45 €	60,60 €	54,60 €	59,40 €	61,30 €	74,10 €	74,60 €	94,93 €	50,94 €	80,50 €	85,68 €
Prix d'exercice	71,90 €	62,94 €	63,02 €	64,69 €	55,54 €	60,17 €	61,37 €	72,60 €	78,06 €	91,66 €	50,11 €	80,03 €	83,19 €
Juste valeur	15,24 €	12,30 €	15,66 €	14,67 €	10,15 €	9,45 €	12,88 €	17,48 €	17,19 €	25,88 €	12,16 €	17,17 €	18,58 €

La volatilité attendue est égale à la volatilité implicite des options cotées sur le Monep aux dates d'attribution. À compter de 2007, afin d'atténuer les effets des phénomènes atypiques, la volatilité retenue correspond à la moyenne entre la volatilité implicite en date d'attribution et la volatilité historique sur la durée de vie attendue de l'option. La durée de vie attendue tient compte des hypothèses comportementales des bénéficiaires.

Les données relatives à la totalité des plans d'options sur actions au cours des exercices 2011, 2012 et 2013 sont récapitulées ci-dessous :

	31.12.2013		31.12.2012		31.12.2011	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré
Nombre d'options non levées en début de période	**22 210 443**	**71,90**	**32 524 432**	**72,02**	**37 296 504**	**71,55**
• Options attribuées	-		-		1 470 000	83,19
• Options exercées	- 7 182 259	70,66	- 9 047 489	71,96	- 4 730 120	70,24
• Options caduques	- 729 700		- 1 266 500		- 1 511 952	
Nombre d'options non levées en fin de période	**14 298 484**	**72,24**	**22 210 443**	**71,90**	**32 524 432**	**72,02**
Dont :						
• nombre d'options exerçables en fin de période	5 640 484	77,81	13 235 943	73,90	19 450 832	69,63
• options caduques en fin de période	6 500		45 000		214 750	

Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 123,64 euros, 93,60 euros et 81,60 euros respectivement pour l'exercice 2013, 2012 et 2011.

La charge totale comptabilisée en 2013, 2012 et 2011 s'élève respectivement à 27,0, 41,2 et 62,8 millions d'euros.

2) ACTIONS GRATUITES

Les Conseils d'Administration du 26 avril 2013, du 17 avril 2012, du 22 avril 2011, du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 ont procédé à l'attribution conditionnelle respectivement de 1 057 820, 1 325 050, 1 038 000, 450 000 et 270 000 actions gratuites.

CONDITIONS D'ACQUISITION DES DROITS

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de 2 ans pour les résidents français, pendant laquelle les actions sont incessibles.

Le plan du 25 mars 2009 a été définitivement attribué par l'émission le 26 mars 2013 de 237 800 actions.

Les conditions de performance concernent :

- Pour les plans du 26 avril 2013, 17 avril 2012 et du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2014, 2015 et 2016 pour le plan de 2013, 2013, 2014 et 2015 pour le plan de 2012 et 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2011 par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2014, 2015 et 2016 pour le plan de 2013, 2013, 2014 et 2015 pour le plan de 2012 et 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2011 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

- Pour le plan du 27 avril 2010 :
  - à hauteur de 25 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2011, 2012 et 2013 par rapport à la progression du marché cosmétique ;
  - à hauteur de 75 % des actions attribuées, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du résultat d'exploitation sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012 et 2013 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

Au 31 décembre 2013, les conditions de performance ont été supposées réalisées.

JUSTE VALEUR DES ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES

La juste valeur correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. Pour les résidents français, la période de conservation de 2 ans supplémentaire a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait une banque à un particulier de profil financier moyen. La décote d'illiquidité s'élève respectivement à 5,75 %, 8,06 %, 8,54 % et 8,64 % de la valeur de l'action à la date d'attribution pour les plans 2013, 2012, 2011 et 2010.

Sur la base de ces hypothèses les justes valeurs s'élèvent respectivement pour les plans 2013, 2012, 2011 et 2010 à 112,37 €, 77,07 €, 70,36 € et 66,78 € pour les résidents français et 119,87 €, 84,62 €, 77,67 € et 73,73 € pour les non-résidents par rapport à un cours de l'action de 130,45 €, 93,68 €, 85,68 €, et de 80,50 €.

La charge comptabilisée en 2013, 2012 et 2011 s'élève respectivement à 70,2 millions d'euros, 45,2 millions d'euros et 24,0 millions d'euros.

20.4. *Autres éléments du résultat global*

Les tableaux suivants détaillent par nature les mouvements sur ces éléments :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Titres disponibles à la vente			
Réserve à l'ouverture	4 406,7	2 675,8	1 624,1
Variations de juste valeur de la période	677,5	1 730,9	1 052,2
Perte de valeur constatée en résultat	-	-	-
Variations de juste valeur constatées en résultat	-	-	- 0,5
Réserve à la clôture	**5 084,2**	**4 406,7**	**2 675,8**

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Couverture de flux futurs - change			
Réserve à l'ouverture	95,4	- 7,4	0,2
Variations de juste valeur de la période	137,2	20,1	- 16,9
Variations de juste valeur constatées en résultat	- 124,0	82,7	9,3
Réserve à la clôture	**108,6**	**95,4**	**- 7,4**

Une hausse (baisse) de 10 % de l'euro contre toutes les devises utilisées dans le Groupe aurait eu un effet de + 247,5 millions d'euros (- 212,2 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2013.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'euro contre toutes les devises utilisées dans le Groupe aurait eu un effet de + 209,7 millions d'euros (- 195,1 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2012.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'euro contre toutes les devises utilisées dans le Groupe aurait eu un effet de + 181,6 millions d'euros (- 171,1 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2011.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe aurait eu un effet de - 44,5 millions d'euros (+ 74,0 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2013.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe aurait eu un effet de - 55,1 millions d'euros (+ 68,3 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2012.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe aurait eu un effet de - 12,8 millions d'euros (+ 25,8 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2011.

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Couverture de flux de trésorerie - taux d'intérêt			
Réserve à l'ouverture	-	-	- 1,7
Variations de juste valeur de la période	-	-	- 0,3
Variations de juste valeur constatées en résultat	-	-	2,0
Réserve à la clôture	**-**	**-**	**-**

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Gains et pertes actuariels et effet du plafonnement des actifs			
Réserve à l'ouverture	- 1 068,4	- 796,4	- 624,0
Gains / (pertes) actuariels de la période	188,9	- 272,0	- 172,5
Effet du plafonnement des actifs	-	0,1	0,1
Réserve à la clôture	**- 879,5**	**- 1 068,4**	**- 796,4**

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Autres éléments du résultat global			
Réserve brute	4 313,3	3 433,7	1 872,0
Effet impôt associé	56,8	152,7	182,7
Réserve nette d'impôt	**4 370,1**	**3 586,4**	**2 054,7**

4

NOTE 21 Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme

Le Groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Pour les régimes à prestations définies, les caractéristiques des régimes en vigueur au sein du Groupe sont les suivantes :

- en France, les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, il a été mis en place un régime de congé de fin de carrière ainsi qu'un régime de retraite à prestations définies. Il existe de plus dans certaines sociétés du Groupe une couverture médicale partiellement prise en charge par le Groupe et bénéficiant aux retraités.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle :

- à l'étranger, lorsqu'il existe des régimes de retraites ou d'autres engagements spécifiques à prestations définies, les engagements actuariels correspondants, nets des fonds capitalisés affectés à leur couverture, sont également pris en charge sur la base des droits acquis par les salariés.

Les engagements de retraite sont déterminés et comptabilisés en accord avec les principes comptables présentés en note 1.23.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des engagements tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les hypothèses moyennes pondérées se déclinent comme suit pour le Groupe :

En %	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Taux d'actualisation	3,8 %	3,6 %	4,5 %
Taux de progression des salaires	4,9 %	4,9 %	4,7 %
Taux de rendement long terme attendu sur les actifs	3,8 %	3,6 %	5,5 %

	31.12.2013			31.12.2012			31.12.2011		
	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final
Taux d'évolution des coûts médicaux	4,9 %	3,6 %	2019	5,7 %	3,8 %	2019	5,4 %	3,7 %	2016

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations des émetteurs privés, de très bonne qualité de signature, de maturité correspondant à celle de l'engagement. Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation minimale AA-/Aa3 auprès de l'une des trois principales agences de notation financière.

Ils se déclinent comme suit par zone géographique :

En %	**2013**	2012	2011
Moyenne pondérée tous pays	**3,8 %**	**3,6 %**	**4,5 %**
Dont :			
Zone Euro (1)	3,5 %	3,4 %	4,7 %
États-Unis	4,3 %	3,5 %	4,3 %
Royaume-Uni	4,5 %	4,5 %	5,0 %

(1) La moyenne pondérée résulte pour 2013 d'un taux d'actualisation de 3,5 % pour les régimes de rente d'une duration moyenne de 22,1 ans et d'un taux de 3,3 % pour les régimes de capitaux d'une duration moyenne de 12,7 ans.

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 211,2 millions d'euros sur la zone euro, de 52,9 millions d'euros sur les États-Unis et de 47,7 millions d'euros sur le Royaume-Uni.

Les taux de rendement prospectif des actifs de couverture ont été déterminés en fonction de la composition des portefeuilles d'actifs en retenant pour chaque catégorie d'actifs des niveaux de rendement représentatifs de leur risque et de l'historique de leurs performances, excepté au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, où les taux de rendement sont alignés sur les taux d'actualisation.

Ils se déclinent comme suit par zone géographique :

En %	**2013**	2012	2011
Moyenne pondérée tous pays	**3,8 %**	**3,6 %**	**5,5 %**
Dont :			
Zone Euro	3,5 %	3,4 %	5,5 %
États-Unis	4,3 %	3,5 %	6,0 %
Royaume-Uni	4,5 %	4,5 %	5,8 %

Une baisse de 50 points de base des taux de rendement prospectif entraînerait une baisse des actifs ainsi que du rendement attendu des fonds de - 7,3 millions d'euros sur la zone euro, de - 2,9 millions d'euros sur les États-Unis et de - 2,3 millions d'euros sur le Royaume-Uni.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

En %	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Actions (1)	37,5 %	35,1 %	34,3 %
Obligations	52,5 %	55,6 %	53,1 %
Immobilier (2)	3,6 %	3,5 %	4,2 %
Placements monétaires	1,1 %	1,1 %	3,9 %
Divers	5,3 %	4,7 %	4,5 %
TOTAUX	**100 %**	**100 %**	**100 %**

(1) Dont actions L'Oréal : néant.
(2) Dont locaux occupés par l'entreprise : néant.

La répartition des actifs de couverture doit respecter des limites de placement entre les différentes catégories d'actifs et répondre à des critères de notation minimum pour les placements monétaires et les obligations.

Les variations durant les exercices 2013, 2012 et 2011 s'analysent comme suit :

En millions d'euros	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Solde au 31 décembre 2010 (1)	**3 048,8**	**- 1 907,6**	**1 141,2**
Coûts des services rendus au cours de la période	111,7		111,7
Effet de l'actualisation	131,4		131,4
Rendement attendu des fonds		- 114,5	- 114,5
Droits passés : créations / modifications de régimes	2,8		2,8
Réductions de régimes	- 1,3		- 1,3
Liquidations de régimes	- 0,1	0,1	-
Prestations versées	- 139,2	102,8	- 36,4
Cotisations versées	6,6	- 280,0	- 273,4
Écarts actuariels	45,5	126,9	172,4
Effet de la variation des taux de change	45,4	- 35,1	10,3
Autres mouvements	1,1	- 0,3	0,8
Solde au 31 décembre 2011 (1)	**3 252,7**	**- 2 107,7**	**1 145,0**
Coûts des services rendus au cours de la période	121,7		121,7
Effet de l'actualisation	142,8		142,8
Rendement attendu des fonds		- 121,5	- 121,5
Droits passés : créations / modifications de régimes	0,8		0,8
Réductions de régimes	- 0,1		- 0,1
Liquidations de régimes	0,1		0,1
Prestations versées	- 162,5	117,3	- 45,1
Cotisations versées	5,6	- 273,2	- 267,6
Écarts actuariels	416,7	- 144,8	271,9
Effet de la variation des taux de change	- 17,5	10,6	- 6,9
Autres mouvements	- 0,2	1,8	1,6
Solde au 31 décembre 2012 (1)	**3 760,1**	**- 2 517,4**	**1 242,7**
Coûts des services rendus au cours de la période	140,4		140,4
Effet de l'actualisation	139,8		139,8
Rendement attendu des fonds		- 99,6	- 99,6
Droits passés : créations / modifications de régimes	0,2		0,2
Réductions de régimes	- 1,5		- 1,5
Liquidations de régimes			-
Prestations versées	- 183,7	134,3	- 49,4
Cotisations versées	5,1	- 255,0	- 249,9
Écarts actuariels	- 136,7	- 52,2	- 188,9
Effet de la variation des taux de change	- 74,5	53,2	- 21,3
Autres mouvements (2)	80,9	- 12,9	68,0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013	**3 730,1**	**- 2 749,6**	**980,5**

(1) Après prise en compte du changement de méthode comptable (voir Note 1).
(2) Dont en 2013 pour la dette actuarielle 67,6 millions d'euros reclassés de dettes sociales à provisions retraites et 20,0 millions d'euros relatifs aux entrées de périmètre.

La valeur actuelle totale des engagements se ventile comme suit entre les plans totalement ou partiellement financés et ceux non couverts par des actifs financiers :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Valeur actuelle des engagements partiellement ou totalement couverts par des actifs financiers	3 238,7	3 293,9	2 860,7
Valeur de marché des fonds investis	2 749,6	2 517,4	2 107,7
Position nette des engagements partiellement ou totalement financés	489,1	776,5	753,0
Valeur actuelle des engagements totalement non couverts par des actifs financiers	491,4	466,5	392,0

Les coûts de retraite pris en charges sont inclus avec les frais de personnel en exploitation et en charge financière pour leur composante financière et se décomposent comme suit :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	140,4	121,7	111,7
Effet de l'actualisation des droits acquis	139,8	142,8	131,4
Rendement attendu des fonds	- 99,6	- 121,5	- 114,5
Amortissement des écarts actuariels	-	-	-
Créations / modifications de régimes	0,2	1,3	- 0,3
Réductions de régimes	- 1,5	- 0,9	- 2,1
Liquidations de régimes	-	0,1	-
TOTAL	**179,3**	**143,5**	**126,2**

Les cotisations dues aux caisses de retraites au titre des régimes à cotisations définies pour les exercices 2013, 2012 et 2011 se sont élevées respectivement à 415,0, 388,6 et 344,8 millions d'euros.

L'évolution de 1 % du taux d'augmentation tendancielle des coûts médicaux se traduirait par les effets suivants :

	Augmentation de 1 %	**Diminution de 1 %**
Dette actuarielle	16,0	- 12,8
Charge normale et charge d'intérêts	1,5	- 1,1

L'historique des pertes et gains actuariels se décline comme suit :

2013

En millions d'euros	**Dette actuarielle**	**Actifs de couverture**	**Provisions au bilan**
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 10,4	- 52,2	- 62,6
Écarts actuariels démographiques	17,1	-	17,1
Écarts actuariels financiers	- 143,4	-	- 143,4
TOTAL	**- 136,7**	**- 52,2**	**- 188,9**

2012

En millions d'euros	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	7,0	- 144,8	- 137,8
Écarts actuariels démographiques	- 139,0	-	- 139,0
Écarts actuariels financiers	548,7	-	548,7
TOTAL	**416,7**	**- 144,8**	**271,9**

2011

En millions d'euros	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	15,1	126,9	142,0
Écarts actuariels démographiques	7,8	-	7,8
Écarts actuariels financiers	22,6	-	22,6
TOTAL	**45,5**	**126,9**	**172,4**

NOTE 22 Provisions pour risques et charges

22.1. Soldes à la clôture

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Provisions pour risques et charges non courantes	**182,7**	**181,7**	**226,1**
Autres provisions non courantes (1)	182,7	181,7	226,1
Provisions pour risques et charges courantes	**557,8**	**552,3**	**500,7**
Provisions pour restructurations	100,1	129,4	93,6
Provisions pour retour de produits	251,0	226,3	219,2
Autres provisions courantes (1) (2)	206,6	196,6	187,9
TOTAL	**740,5**	**734,0**	**726,8**

(1) Cette rubrique comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (ruptures de contrats), des coûts liés au personnel, ainsi que les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence.

(2) Les autorités nationales de la concurrence de plusieurs pays d'Europe ont initié des enquêtes visant notamment le secteur des cosmétiques.
Les procédures en sont à des stades différents :
- *en Espagne, l'affaire a été jugée en première instance, l'amende a été notifiée et contestée en appel et reste provisionnée ;*
- *en Italie, l'affaire a été jugée en première instance, l'amende a été payée afin d'éviter d'encourir des pénalités de retard. La décision d'appel rendue en avril 2012 a réduit l'amende de 25 % mais la procédure est toujours en cours devant le Conseil d'État ;*
- *en France, l'affaire d'entente verticale dans le secteur des parfums et cosmétiques de luxe est terminée depuis la décision de la Cour de Cassation du 12 juin 2013 qui avalise la décision rendue en 2006 par le Conseil de la Concurrence. Les sanctions financières prononcées à l'encontre de L'Oréal étaient déjà provisionnées et ont été payées. Par ailleurs, une notification de griefs a été reçue courant 2013 de la part des autorités de la concurrence dans le secteur des produits grand public en France. Aucune provision n'a encore été comptabilisée, L'Oréal a contesté les griefs et l'instruction est en cours ;*
- *en Belgique, une procédure est également en cours d'instruction ;*
- *la procédure initiée en Allemagne en 2008 dans le domaine des soins et hygiène du corps est toujours en cours : un appel a été interjeté suite à la décision de première instance rendue le 14 mars 2013. L'amende de 9,7 millions d'euros n'a donc pas été payée pour l'instant.*

Les provisions relatives à ces contentieux s'élèvent au 31 décembre 2013 à 43,0 millions d'euros contre 45,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 35,1 millions d'euros au 31 décembre 2011.

22.2. Variations de l'exercice des provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2012	Dotations (2)	Reprises (utilisées) (2)	Reprises (non utilisées) (2)	Incidence périmètre/Taux de change/ Autres (1)	31.12.2013
Provisions pour restructurations	93,6	129,4	32,7	- 46,8	- 12,6	- 2,6	100,1
Provisions pour retour de produits	219,2	226,3	228,8	- 171,0	- 27,4	- 5,7	251,0
Autres provisions pour risques et charges	414,0	378,3	145,7	- 76,9	- 50,0	- 7,8	389,3
TOTAL	**726,8**	**734,0**	**407,2**	**- 294,6**	**- 90,0**	**- 16,2**	**740,5**

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.
(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
Autres produits et charges	33,0	- 50,6	- 13,2
Résultat d'exploitation	329,2	- 242,5	- 47,1
Résultat financier	0,3	-	-
Impôts sur les résultats	44,7	- 1,5	- 29,7

4

Pour l'exercice 2012, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2010	31.12.2011	Dotations (2)	Reprises (utilisées) (2)	Reprises (non utilisées) (2)	Incidence périmètre/Taux de change/ Autres (1)	31.12.2012
Provisions pour restructurations	90,6	93,6	71,3	- 32,1	- 1,2	- 2,2	129,4
Provisions pour retour de produits	209,4	219,2	165,1	- 137,3	- 23,0	2,3	226,3
Autres provisions pour risques et charges	418,2	414,0	157,5	- 170,2	- 22,8	- 0,2	378,3
TOTAL	**718,2**	**726,8**	**393,9**	**- 339,6**	**- 47,0**	**- 0,1**	**734,0**

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.
(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
◆ Autres produits et charges	84,7	- 32,1	- 1,2
◆ Résultat d'exploitation	268,6	- 216,6	- 39,2
◆ Résultat financier	0,2	- 0,1	-
◆ Impôts sur les résultats	40,4	- 90,8	- 6,6

Pour l'exercice 2011, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2009	31.12.2010	Dotations (2)	Reprises (utilisées) (2)	Reprises (non utilisées) (2)	Incidence périmètre/Taux de change/ Autres (1)	31.12.2011
Provisions pour restructurations	180,2	90,6	44,2	- 38,0	- 6,7	3,4	93,6
Provisions pour retour de produits	174,6	209,4	138,2	- 100,7	- 36,1	8,4	219,2
Autres provisions pour risques et charges	280,8	418,2	140,2	- 100,6	- 54,9	11,2	414,0
TOTAL	**635,6**	**718,2**	**322,6**	**- 239,3**	**- 97,7**	**23,0**	**726,8**

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.
(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
◆ Autres produits et charges	47,4	- 71,1	- 33,2
◆ Résultat d'exploitation	229,3	- 164,4	- 56,9
◆ Résultat financier	0,4	- 0,3	- 0,1
◆ Impôts sur les résultats	45,6	- 3,5	- 7,6

NOTE 23 Emprunts et dettes financières

Le Groupe se finance à moyen terme par des emprunts bancaires, et à court terme par l'émission de billets de trésorerie en France et de papier commercial aux États-Unis. Aucune de ces dettes ne comporte de clauses de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

23.1. Analyse de la dette par nature

	31.12.2013		31.12.2012		31.12.2011	
En millions d'euros	**Non courants**	**Courants**	Non courants	Courants	Non courants	Courants
Billets de trésorerie	-	-	-	-	-	795,7
Emprunts bancaires MLT	0,1	-	-	-	-	-
Dettes financières de location-financement	28,0	7,3	39,1	12,5	47,5	11,6
Concours bancaires	-	35,7	-	20,8	-	10,3
Autres emprunts et dettes financières	65,6	255,9	7,8	167,8	10,0	273,2
TOTAL	**93,7**	**298,9**	**46,9**	**201,1**	**57,5**	**1 090,8**

4

23.2. Analyse de la dette par maturité

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Inférieure à 1 an [(1)]	298,9	201,1	1 090,8
De 1 à 5 ans	75,5	27,7	36,1
Supérieure à 5 ans	18,2	19,2	21,4
TOTAL	**392,6**	**248,0**	**1 148,3**

(1) Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 236,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 2 550,0 millions d'euros au 31 décembre 2012. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2013 sont non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au 31 décembre 2013, composé de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location-financement.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2012 étaient non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au 31 décembre 2012, composé de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location-financement.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2011 étaient de l'ordre de 2,6 millions d'euros en 2012, 0 million d'euros pour la période 2013 à 2016 et 0 million d'euros au-delà de 2016.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux effectif à la fin de l'exercice, après prise en compte des instruments de couverture et sans renouvellement des dettes arrivant à échéance. Les dettes de location-financement ne sont pas prises en compte dans ce calcul en raison de leur caractère non significatif.

23.3. Analyse de la dette par devise

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Real Brésilien (BRL) [(1)]	144,7	43,7	55,6
Dollar Canadien (CAD)	61,5	30,5	37,9
Yuan (CNY)	43,7	28,9	32,0
Euro (EUR)	22,2	39,1	43,2
Rupiah (IDR)	18,2	20,8	29,8
Livre Sterling (GBP)	18,1	19,3	19,5
US dollar (USD)	12,5	14,7	480,1
Couronne Suédoise (SEK)	-	4,4	344,4
Autres	71,7	46,6	105,8
TOTAL	**392,6**	**248,0**	**1 148,3**

(1) Dont en 2013, 48,3 millions d'euros de dettes sur minoritaires relative à l'acquisition de Emporio Body Store.

23.4. Répartition de la dette taux fixe – taux variable (après prise en compte des instruments de couverture de taux)

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Taux variable	350,2	204,0	1 094,0
Taux fixe	42,4	44,0	54,3
TOTAL	**392,6**	**248,0**	**1 148,3**

23.5. Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêt effectif de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élevaient respectivement à 1,47 % en 2011 pour les billets de trésorerie. Il n'y a plus de billet de trésorerie au 31 décembre 2013 comme 31 décembre 2012. Il n'y a plus d'emprunt bancaire au 31 décembre 2013 comme au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011.

23.6. Taux moyen de la dette

L'endettement devise par devise n'est pas significatif (voir note 23.3) et est constitué d'emprunts à très court terme contractés par les filiales localement.

23.7. Juste valeur des emprunts et dettes financières

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée pour chaque emprunt par actualisation des *cash flows* futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture de l'exercice et avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur nette comptable des concours bancaires courants et autres emprunts à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Au 31 décembre 2013, la juste valeur des dettes s'élève à 393,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, la juste valeur des dettes s'élevait à 248,5 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, la juste valeur des dettes s'élevait à 1 148,4 millions d'euros.

23.8. Dettes couvertes par des sûretés réelles

Il n'existe pas de dette couverte par des sûretés réelles de montants significatifs au 31 décembre 2013, 2012 et 2011.

23.9. Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2013, L'Oréal et ses filiales ont 3 236,3 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées contre 2 550,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 2 438,6 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Les échéances des lignes au 31 décembre 2013 s'étalent comme suit :

- 1 086,3 millions d'euros à moins d'un an ;
- 2 150,0 millions d'euros compris entre un an et 3 ans.

NOTE 24 Instruments dérivés et exposition aux risques de marché

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt qui découle de ses opérations courantes, le Groupe utilise des instruments dérivés négociés avec des contreparties de premier plan.

Conformément aux règles du Groupe, ces instruments dérivés de change et de taux d'intérêt sont mis en place à des fins de couverture.

24.1. Couverture du risque de change

Le Groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan et sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable.

La politique du Groupe en matière d'exposition au risque de change sur ses opérations commerciales futures est de couvrir en fin d'année une part très significative du risque de change de l'année suivante par des instruments dérivés sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale.

L'ensemble des flux futurs du Groupe en devises fait l'objet de prévisions détaillées sur l'horizon de l'année budgétaire à venir. Les risques de change mis en évidence sont couverts par des achats ou ventes à terme ou par des options, afin de réduire au maximum la position de change par devise de chaque filiale. La durée d'utilité de ces instruments est en adéquation avec les flux de règlement du Groupe. Les instruments dérivés de change sont négociés par REGEFI ou, de manière exceptionnelle, directement par des filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige, ces opérations étant soumises au contrôle de REGEFI (banque du Groupe).

REGEFI en tant que banque du Groupe est soumise à la réglementation EMIR. Ce règlement publié par la Commission Européenne en septembre 2012 vise à faire évoluer les marchés de gré à gré vers plus de centralisation, dont les principaux enjeux sont l'amélioration de la transparence des marchés, la régulation des transactions et la diminution du risque systémique grâce à un mécanisme de garantie. Certaines obligations sont déjà rentrées progressivement en vigueur en 2013 et la mise en œuvre s'achèvera normalement fin 2014.

Les sociétés du Groupe devant par ailleurs emprunter et placer leur trésorerie dans leur propre devise, les risques de change générés par la gestion de leur trésorerie courante sont pratiquement inexistants.

En raison de la politique de couverture du risque de change du Groupe d'une part très significative des besoins annuels de l'année suivante en fin d'année, la sensibilité du résultat aux variations du cours des devises au 31 décembre reste marginale. L'impact d'une variation du cours des devises sur la réserve de couverture de flux futurs relative au change est donné en note 20.4.

Les instruments financiers dérivés détenus dans un but de couverture du risque de change ont tous une maturité inférieure à 18 mois à l'origine et se détaillent comme suit :

	Nominal			Valeurs de marché		
En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Changes à terme						
Achat EURO contre devises	**1 960,4**	**2 499,8**	**1 662,1**	**45,9**	**32,6**	**- 52,7**
EUR/CHF	532,1	425,6	161,6	1,4	1,4	- 1,6
EUR/USD	252,2	806,5	265,3	8,3	16,4	- 20,9
EUR/MXN	203,5	176,6	87,1	5,5	2,1	1,8
EUR/RUB	174,5	198,6	300,7	3,9	- 3,4	1,5
EUR/GBP	172,7	118,3	85,0	- 3,3	3,1	- 6,8
EUR/CNY	88,7	126,2	165,3	1,3	1,3	- 8,7
EUR/BRL	75,1	80,0	81,0	5,2	3,4	0,3
EUR/JPY	73,3	80,3	4,0	1,8	- 0,4	0,2
EUR/CAD	58,0	88,8	69,8	2,7	2,0	- 2,5
EUR/AUD	50,8	89,2	64,9	2,2	1,4	- 4,9
EUR/Devises Asie Pacifique	82,8	140,4	162,9	7,5	6,7	- 10,1
EUR/Devises Europe de l'Est	106,0	96,0	85,9	3,5	- 1,3	1,2
EUR/Autres Devises	90,8	73,3	128,6	5,9	- 0,1	- 2,2
Achat USD contre devises	**124,6**	**159,4**	**305,3**	**2,0**	**- 5,6**	**11,7**
USD/Devises Amérique Latine	93,0	77,0	133,0	1,4	- 3,4	5,6
USD/CAD	31,6	27,9	45,2	0,6	- 0,6	1,4
USD/Devises Asie Pacifique	-	-	112,6	-	-	4,3
USD/Autres Devises	-	54,5	14,5	-	- 1,6	0,4
Vente USD contre devises	**355,4**	**344,4**	**192,1**	**8,2**	**0,3**	**- 9,7**
USD/CHF	146,5	169,4	192,1	7,5	5,2	- 9,7
USD/Devises Asie Pacifique	154,9	175,0	-	2,2	- 4,9	-
USD/Autres Devises	54,0	-	-	- 1,5	-	-
Autres couples de Devises	**318,3**	**296,4**	**245,2**	**3,0**	**2,6**	**- 3,2**
Total changes à terme	**2 758,7**	**3 300,0**	**2 404,7**	**59,1**	**29,9**	**- 53,9**
Options de change						
Options EUR/USD	313,0	117,9	121,0	11,4	8,3	2,7
Options EUR/HKD	114,7	56,0	43,7	5,3	3,7	1,1
Options EUR/CNY	62,9	33,1	33,4	2,6	2,0	0,8
Options EUR/BRL	59,9	31,7	25,2	7,8	3,1	1,8
Options EUR/RUB	58,6	-	-	4,0	-	-
Options EUR/Autres devises	202,4	199,5	202,4	14,2	9,7	7,0
Options CHF/USD	62,8	64,4	96,3	3,5	4,4	2,9
Autres couples de devises	**40,2**	**21,1**	**14,8**	**3,7**	**1,2**	**0,4**
Total options de change	**914,5**	**523,7**	**536,8**	**52,4**	**32,4**	**16,7**
Dont options achetées	914,5	523,7	536,8	52,4	32,4	16,7
TOTAL	**3 673,2**	**3 823,7**	**2 941,5**	**111,6**	**62,3**	**- 37,2**

Les valeurs de marché par nature de couverture se décomposent comme suit :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Couvertures de juste valeur [1]	13,4	5,8	- 5,4
Couvertures de flux futurs	98,2	56,5	- 31,8
Couvertures d'investissement net à l'étranger	-	-	-
TOTAL	**111,6**	**62,3**	**- 37,2**

(1) Les couvertures de juste valeur concernent les risques liés à la devise pour les créances et dettes d'exploitation ainsi que pour les opérations de placement/financement en devises.

La juste valeur des instruments dérivés est leur valeur de marché.

Le Groupe n'a pas de positions en devises significatives non couvertes au bilan.

24.2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe n'avait pas à fin 2013 comme à fin 2012 et 2011 d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

24.3. Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt

Une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un impact direct positif sur le coût de l'endettement financier net de + 22,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre + 16,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 et + 5,6 millions d'euros au 31 décembre 2011, après prise en compte de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des instruments dérivés, et en considérant que le montant total de la dette nette/trésorerie nette reste stable et que les dettes à taux fixe arrivées à échéance sont remplacées par du taux variable.

L'incidence d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur la juste valeur des dettes financières à taux fixe du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés de taux, peut être estimée à 0,3 million d'euros au 31 décembre 2013 contre 0,3 million d'euros au 31 décembre 2012 et 0,2 million d'euros au 31 décembre 2011.

24.4. Risque de contrepartie

Le Groupe privilégie les relations financières avec les banques de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès d'agences spécialisées. Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie.

Par ailleurs, les instruments financiers utilisés dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux sont négociés avec des contreparties bancaires internationales de premier plan.

24.5. Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe peut être apprécié au travers de la dette financière à court terme représentée par l'encours de son programme de billets de trésorerie. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 236,3 millions d'euros au 31 décembre 2013. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité. À fin décembre 2013, il n'y a aucun encours de billet de trésorerie.

24.6. Risque sur actions

Il n'existe pas de trésorerie investie en actions.

La trésorerie disponible est placée, auprès d'organismes financiers de premier rang, sous forme d'instruments qui sont non spéculatifs et susceptibles d'être mobilisés dans des délais très courts. Au 31 décembre 2013, les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des SICAV monétaires et des fonds communs de placement (note 19).

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 9 117,7 millions d'euros (note 15). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 77,12 euros du 31 décembre 2013 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 911,8 millions d'euros avant impôt.

Un passage significatif ou prolongé au-dessous du cours de 34,12 euros, coût d'entrée de l'action Sanofi, exposerait potentiellement L'Oréal à déprécier son actif par le compte de résultat.

Au 31 décembre 2012, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 8 440,2 millions d'euros (note 15). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 71,39 euros du 31 décembre 2012 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 844,0 millions d'euros avant impôt.

Au 31 décembre 2011, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 6 709,4 millions d'euros (note 15). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 56,75 euros du 31 décembre 2011 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 670,9 millions d'euros avant impôt.

24.7. *Hiérarchie de juste valeur*

La norme IFRS 7 amendée en 2009 demande de classer les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Le tableau ci-dessous donne l'analyse des instruments financiers comptabilisés en juste valeur au bilan par niveau de hiérarchie.

En millions d'euros **31 décembre 2013**	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**Total juste valeur**
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		205,5		205,5
Dérivés de taux				-
Actions Sanofi	9 117,7			9 117,7
Valeurs mobilières de placement	1 024,2			1 024,2
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	**10 141,9**	**205,5**	**-**	**10 347,4**
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		97,8		97,8
Dérivés de taux				-
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	**-**	**97,8**	**-**	**97,8**

En millions d'euros 31 décembre 2012	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		162,6		162,6
Dérivés de taux				-
Actions Sanofi	8 440,2			8 440,2
Valeurs mobilières de placement	150,0			150,0
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	**8 590,2**	**162,6**	**-**	**8 752,8**
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		104,7		104,7
Dérivés de taux				-
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	**-**	**104,7**	**-**	**104,7**

En millions d'euros 31 décembre 2011	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		114,0		114,0
Dérivés de taux				-
Actions Sanofi	6 709,4			6 709,4
Valeurs mobilières de placement	598,2			598,2
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	**7 307,6**	**114,0**	**-**	**7 421,6**
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		147,2		147,2
Dérivés de taux				-
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	**-**	**147,2**	**-**	**147,2**

24.8. *Compensation d'actifs et de passifs financiers*

Les actifs et les passifs financiers résultant des opérations de couverture de change et/ou de taux avec nos contreparties bancaires ne sont pas compensés au bilan car il s'agit de contrats FBF (Fédération Bancaire Française) ou ISDA *(International Swaps and Derivatives Association)* qui ne prévoient pas de compensation hors le cas de défaillance de l'une des parties contractuelles et ne répondent donc pas aux critères de compensation au bilan de IAS 32.

Si la compensation des contrats était réalisée par contrepartie bancaire, l'actif et le passif auraient été minorés de 26,7, 28,8 et 41,3 millions d'euros respectivement en 2013, 2012 et 2011.

NOTE 25 Autres passifs courants

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Dettes sociales et fiscales (hors impôts sur les bénéfices)	1 093,2	1 115,7	1 039,0
Clients créditeurs	676,6	608,2	598,4
Dettes sur immobilisations	152,9	150,1	124,0
Instruments dérivés	97,8	104,7	147,2
Autres passifs courants	169,3	162,4	158,0
TOTAL	**2 189,8**	**2 141,1**	**2 066,7**

NOTE 26 Engagements hors bilan

26.1. *Engagements de location simple*

Ils s'élèvent à 1 675,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 1 789,6 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 1 784,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 dont :

- 430,5 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2013, contre 452,6 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 416,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 ;
- 995,9 millions d'euros de 1 à 5 ans au 31 décembre 2013, contre 1 082,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 1 070,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 ;
- 249,5 millions d'euros à plus de 5 ans au 31 décembre 2013, contre 255,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 296,9 millions d'euros au 31 décembre 2011.

26.2. *Autres engagements hors bilan*

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 23.

Les autres engagements hors bilan significatifs ont été identifiés et chiffrés. Ils sont pour l'essentiel à moins d'un an et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Garanties données (1)	163,2	134,2	121,5
Garanties reçues	61,1	59,9	54,8
Engagements donnés sur les contrats de Dermatologie	53,5	75,1	60,2
Engagements reçus sur les contrats de Dermatologie	12,1	40,9	33,5
Commandes d'investissements	255,0	249,5	229,8
Obligations d'achats dans le cadre de contrats d'approvisionnement	454,1	487,2	448,9

(1) Il s'agit essentiellement de garanties données à des administrations ou sur des prêts consentis à des tiers partenaires du Groupe, ainsi que l'engagement net pris envers la Fondation L'Oréal pour son programme pluriannuel.

26.3. Opérations d'acquisition en cours

Le 15 août 2013, L'Oréal et Magic Holdings International Limited ont annoncé la proposition de L'Oréal d'acquérir toutes les actions de Magic Holdings International Limited, une société cotée à la Bourse de Hong Kong. Le prix proposé est de 6,30 HK$/action.
La proposition de L'Oréal a reçu le soutien du Conseil d'Administration de Magic. Six actionnaires importants représentant 62,3 % du capital de la société se sont d'ores et déjà engagés en faveur de la proposition de L'Oréal.
La transaction a été autorisée par le Ministère du Commerce de la République Populaire de Chine (MOFCOM) début janvier 2014.
Spécialiste des masques pour le soin du visage, Magic a réalisé en 2012-2013 un chiffre d'affaires d'environ 160 millions d'euros. Les masques sont l'un des segments qui connaissent la plus forte croissance du marché chinois de la beauté, avec des perspectives de développement très prometteuses. La marque MG de Magic est l'une des marques leaders en Chine dans cette catégorie.

La présente note n'a pas pour objet de constituer, ne constitue pas, et ne s'inscrit pas dans une offre de vente ou de souscription de titres, une invitation à acheter ou souscrire des titres ou une invitation à émettre un vote ou une approbation dans une quelconque juridiction en vertu de la proposition y mentionnée ou autrement, et aucune cession, émission ou transfert de titres de Magic n'aura lieu dans une quelconque juridiction en contravention avec la loi applicable. La proposition, si elle est faite, sera faite exclusivement par le biais du Document d'Offre, qui contiendra l'intégralité des clauses et conditions de la proposition, y compris les modalités précises d'un vote en sa faveur et les restrictions qui s'appliqueront. Toute suite donnée à la proposition, acceptation comprise, doit exclusivement se fonder sur les informations contenues dans le Document d'Offre ou dans tout autre document par lequel la proposition sera faite le cas échéant.

26.4. Passifs éventuels

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe constitue une provision chaque fois que le risque est jugé probable et qu'une estimation du coût est possible.

Il en est ainsi concernant les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence décrits en note 22.1.

En matière fiscale, L'Oréal Brasil a reçu début janvier 2013 une notification de redressement concernant la taxe indirecte IPI pour l'année 2008 pour 346 millions de Reais dont 193 millions de Reais d'intérêts et pénalités, soit 106 millions d'euros. L'Administration fiscale Brésilienne remet en cause le prix utilisé comme base de calcul de l'assiette de l'IPI. L'Oréal Brasil, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, estime que les arguments de l'Administration fiscale brésilienne ne sont pas fondés et a contesté cette notification. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

Il n'existe actuellement aucun fait exceptionnel ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société et du Groupe L'Oréal.

26.5. Risques environnementaux

Le Groupe veille à analyser l'évolution des règlements et des lois relatifs à la protection de l'environnement et n'anticipe pas pour le futur d'incidence significative sur l'activité, la situation financière, les résultats ou le patrimoine du Groupe.

Les risques identifiés au 31 décembre 2013 n'ont pas de caractère significatif.

4

NOTE 27 Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Elles s'élèvent à - 155,8, - 129,1 et - 322,0 millions d'euros respectivement pour l'exercice 2013, 2012 et 2011 et se ventilent de la façon suivante :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Stocks	- 225,7	14,6	- 200,9
Clients	- 209,9	- 214,8	- 275,2
Fournisseurs	160,0	83,2	60,9
Autres créances et dettes	119,8	- 12,1	93,2
TOTAL	**- 155,8**	**- 129,1**	**- 322,0**

NOTE 28 Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie

Pour 2013, elles concernent essentiellement les acquisitions de Spirig, Vogue, Emporio Body Store et Interconsumer Products Limited.

Pour 2012, elles concernent essentiellement les acquisitions de Cadum, Urban Decay et Emiliani Entreprises.

Pour 2011, elles concernent essentiellement les acquisitions de Q-Med et de Pacific Bioscience Laboratories Inc.

NOTE 29 Transactions entre parties liées

29.1. *Co-entreprises*

Les transactions envers les entreprises consolidées en intégration proportionnelle sont détaillées comme suit :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Ventes de biens et de services	1,1	1,0	0,9
Charges et produits financiers	3,4	4,0	6,4

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont les suivantes :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Créances d'exploitation	1,5	2,4	2,8
Dettes d'exploitation	0,3	0,2	0,1
Créances financières	279,9	194,1	211,9

29.2. *Parties liées ayant une influence notable sur le Groupe*

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ou un actionnaire ayant une influence notable sur le Groupe.

29.3. *Entreprises associées*

Il n'y a pas de société mise en équivalence dans le périmètre des exercices 2011, 2012 et 2013.

29.4. *Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint*

Les informations présentées ci-dessous sont en quote-part de détention du Groupe.

En millions d'euros **2013**	**Actifs courants**	**Actifs non courants**	**Passifs courants**	**Passifs non courants**	**Produits se rapportant à ces participations**	**Charges se rapportant à ces participations**	**Résultat d'exploitation**
Galderma	456,0	889,5	780,3	132,2	826,3	- 709,5	116,8
Innéov	11,2	0,5	9,4	0,1	26,1	- 28,5	- 2,4

En millions d'euros 2012	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations	Résultat d'exploitation
Galderma	333,6	832,4	617,2	134,3	795,5	- 652,9	142,6
Innéov	13,2	1,1	20,9	0,1	28,8	- 32,6	- 3,8

En millions d'euros 2011	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations	Résultat d'exploitation
Galderma	320,2	852,0	690,8	138,0	704,7	- 584,6	120,1
Innéov	11,5	1,3	21,5	0,1	31,5	- 32,9	- 1,4

4

NOTE 30 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
En millions d'euros hors taxes	Montant		En %		Montant		En %	
Audit	**2013**	2012	**2013**	2012	**2013**	2012	**2013**	2012
Commissariat aux Comptes	6,1	6,0	71 %	67 %	5,9	6,2	75 %	76 %
L'Oréal	1,1	1,0	13 %	12 %	1,0	1,0	13 %	12 %
Filiales intégrées globalement	5,0	5,0	58 %	55 %	4,9	5,2	62 %	64 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes (1)	1,5	2,5	17 %	28 %	1,5	1,5	20 %	18 %
L'Oréal	0,3	0,6	4 %	6 %	1,2	1,0	15 %	13 %
Filiales intégrées globalement	1,2	1,9	13 %	22 %	0,3	0,5	5 %	5 %
Sous-total Audit	**7,6**	**8,5**	**88 %**	**95 %**	**7,4**	**7,7**	**95 %**	**94 %**
Autres prestations								
Autres prestations (juridique, fiscal, social, autres)	1,1	0,5	12 %	5 %	0,4	0,4	5 %	6 %
TOTAL	**8,7**	**9,0**	**100 %**	**100 %**	**7,8**	**8,1**	**100 %**	**100 %**

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.

NOTE 31 Événements post-clôture

Le 17 octobre 2013, L'Oréal a transmis au groupe japonais Shiseido une offre en vue de l'acquisition de Decléor et Carita. Sur la base de cette offre, Shiseido a consenti à L'Oréal une exclusivité de négociation.
Le groupe Decléor/Carita a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros, ce qui le place en 2e position sur le marché mondial du soin de la peau professionnel en instituts de beauté, spas et salons de coiffure. Fondée en 1974, Decléor est la première marque aromathérapique mondiale. Carita est née en 1945 de Maria & Rosy Carita, coiffeurs des stars, et incarne le prestige du soin à la française.
Un accord pourrait être signé dans les prochaines semaines.

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé, ce rachat étant financé :

- pour partie par la cession par L'Oréal à Nestlé de sa participation de 50 % dans le laboratoire pharmaceutique suisse de dermatologie Galderma (détenu à parité par L'Oréal et Nestlé) pour un montant de 3,1 milliards d'euros de valeur d'entreprise (2,6 milliards d'euros de valeur des fonds propres), rémunérée par Nestlé en actions L'Oréal (soit 21,2 millions d'actions). Cette opération devrait dégager une plus value comptable avant impôt de l'ordre de 2,2 milliards d'euros ;
- pour le solde en numéraire à hauteur de 27,3 millions d'actions L'Oréal détenues par Nestlé pour un montant de 3,4 milliards d'euros.

Le prix unitaire de l'action L'Oréal retenu pour cette opération est celui de la moyenne des cours de clôture entre le lundi 11 novembre 2013 et le lundi 10 février 2014, soit 124,48 euros.

Toutes les actions rachetées par L'Oréal seront annulées et à l'issue de cette opération, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal sera réduite de 29,4 % à 23,29 %, celle de la famille Bettencourt Meyers passant de 30,6 % à 33,31 % du capital.

Cette opération sera soumise aux procédures de consultation des instances représentatives du personnel au sein de Galderma et de L'Oréal, et sera également subordonnée à l'obtention des autorisations des autorités de la concurrence compétentes. Elle pourrait être réalisée avant la fin du premier semestre 2014.

4.7. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013

4.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale (1)

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle (2)
Areca & Cie	France	100,00	
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regefi)	France	100,00	
Beauté Créateurs	France	100,00	
Beauté, Recherche & Industries	France	100,00	
Beautycos International Co. Limited	Chine	100,00	
Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,00	
Biotherm	Monaco	99,80	
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,00	
Centre Logistique d'Essigny	France	100,00	
Centrex	France	100,00	
Chimex	France	100,00	
Cobelsa Cosmeticos, S.A.	Espagne	100,00	
Colainaf	Maroc	100,00	
Compagnie Thermale Hôtelière et Financière	France	99,98	
Cosbel S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
Cosmelor KK	Japon	100,00	
Cosmelor Ltd	Japon	100,00	
Cosmephil Holdings Corporation Philippines	Philippines	100,00	
Cosmeplas S.A.S.	Colombie	100,00	
Cosmetil	Maroc	49,80	100,00
Cosmétique Active France	France	100,00	
Cosmétique Active International	France	100,00	
Cosmétique Active Production	France	100,00	
Egyptelor LLC	Égypte	100,00	
Elebelle (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	
EpiSkin	France	99,89	
Erwiton S.A.	Uruguay	100,00	
Exclusive Signatures International	France	100,00	
Fapagau & Cie	France	100,00	
Faprogi	France	100,00	
Finval	France	100,00	
Frabel S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
Gemey Maybelline Garnier	France	100,00	
Gemey Paris – Maybelline New York	France	100,00	
Goldys International	France	100,00	
Helena Rubinstein	France	100,00	
Helena Rubinstein Italia S.p.A	Italie	100,00	
Holdial	France	100,00	
Hygiène Beauté Distribution France	France	100,00	
Interbeauty Products Limited	Kenya	100,00	
Kosmepol Sp z.o.o	Pologne	100,00	
L & J Ré	France	100,00	
LOA1	France	100,00	
LOA3	France	100,00	
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	France	99,98	
Laboratoire Sanoflore	France	100,00	

(1) En application des dispositions prévues à l'article R 233-14 du Code de commerce, il est précisé que certaines des informations présentées ci-dessus ont un caractère incomplet.
(2) Équivalent au pourcentage d'intérêt sauf exceptions indiquées.

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle (2)
Laboratorios de cosmeticos Vogue S.A.S.	Colombie	100,00	
Lai Mei Cosmetics International Trading (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,00	
Lancôme Parfums & Beauté & Cie	France	100,00	
LaScad	France	100,00	
Le Club des Créateurs de Beauté	Belgique	100,00	
Lehoux et Jacque	France	100,00	
L'Oréal Adria d.o.o.	Croatie	100,00	
L'Oréal Argentina S.A.	Argentine	100,00	
L'Oréal Australia Pty Ltd	Australie	100,00	
L'Oréal Balkan d.o.o.	Serbie	100,00	
L'Oréal Baltic SIA	Lettonie	100,00	
L'Oréal Belgilux S.A.	Belgique	100,00	
L'Oréal Brasil Comercial de Cosméticos Ltda	Brésil	100,00	
L'Oréal Brasil Licenciamentos Empresariais, Cosmeticos e Perfumes Ltda	Brésil	100,00	
L'Oréal Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,00	
L'Oréal Canada, Inc.	Canada	100,00	
L'Oréal Central America	Panama	100,00	
L'Oréal Central West Africa	Nigeria	100,00	
L'Oréal Ceska Republika s.r.o	République Tchèque	100,00	
L'Oréal Chile S.A.	Chili	100,00	
L'Oréal (China) Co. Ltd	Chine	100,00	
L'Oréal Colombia S.A.	Colombie	100,00	
L'Oréal Cosmetics Industry SAE	Égypte	100,00	
L'Oréal Danmark A/S	Danemark	100,00	
L'Oréal Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	
L'Oréal East Africa Ltd	Kenya	100,00	
L'Oréal Egypt LLC	Égypte	100,00	
L'Oréal España S.A.	Espagne	100,00	
L'Oréal Finland Oy	Finlande	100,00	
L'Oréal Guatemala S.A.	Guatemala	100,00	
L'Oréal Hellas S.A.	Grèce	100,00	
L'Oréal Hong Kong Ltd	Hong-Kong	100,00	
L'Oréal India Pvt Ltd	Inde	100,00	
L'Oréal Investments B.V.	Pays-Bas	100,00	
L'Oréal Israël Ltd	Israël	92,97	
L'Oréal Italia S.p.A	Italie	100,00	
L'Oréal Japan Ltd	Japon	100,00	
L'Oréal Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,00	
L'Oréal Korea Ltd	Corée	100,00	
L'Oréal Liban SAL	Liban	99,88	
L'Oréal Libramont	Belgique	100,00	
L'Oréal Magyarorszag Kozmetikai Kft	Hongrie	100,00	
L'Oréal Malaysia SDN BHD	Malaisie	100,00	
L'Oréal Manufacturing Midrand Pty Ltd	Afrique du Sud	100,00	
L'Oréal Maroc	Maroc	50,00	100,00
L'Oréal Mexico S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
L'Oréal Mexico Servicios S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
L'Oréal Middle East	Emirats Arabes Unis	100,00	
L'Oréal Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00	
L'Oréal New Zealand Ltd	Nouvelle Zélande	100,00	
L'Oréal Norge A/S	Norvège	100,00	
L'Oréal Osterreich GmbH	Autriche	100,00	
L'Oréal Pakistan Private Limited	Pakistan	100,00	
L'Oréal Panama S.A.	Panama	100,00	
L'Oréal Peru S.A.	Pérou	100,00	

(1) En application des dispositions prévues à l'article R 233-14 du Code de commerce, il est précisé que certaines des informations présentées ci-dessus ont un caractère incomplet.
(2) Équivalent au pourcentage d'intérêt sauf exceptions indiquées.

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle (2)
L'Oréal Philippines, Inc.	Philippines	100,00	
L'Oréal Polska Sp z.o.o	Pologne	100,00	
L'Oréal Portugal, Lda	Portugal	100,00	
L'Oréal Produits de Luxe France	France	100,00	
L'Oréal Produits de Luxe International	France	100,00	
L'Oréal Produktion Deutschland Beteiligung GmbH	Allemagne	100,00	
L'Oréal Produktion Deutschland GmbH & Co. Kg	Allemagne	100,00	
L'Oréal Romania SRL	Roumanie	100,00	
L'Oréal Saipo Industriale S.p.A	Italie	100,00	
L'Oréal Saudi Arabia	Arabie Saoudite	75,00	100,00
L'Oréal Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	
L'Oréal Slovenija Kozmetika d.o.o	Slovénie	100,00	
L'Oréal Slovensko s.r.o	Slovaquie	100,00	
L'Oréal SLP S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
L'Oréal South Africa Holdings Pty Ltd	Afrique du Sud	100,00	
L'Oréal Suisse S.A.	Suisse	100,00	
L'Oréal Sverige AB	Suède	100,00	
L'Oréal Taiwan Co. Ltd	Taiwan	100,00	
L'Oréal Thailand Ltd	Thaïlande	100,00	
L'Oréal Turkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	Turquie	100,00	
L'Oréal UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	
L'Oréal Ukraine	Ukraine	100,00	
L'Oréal Uruguay S.A.	Uruguay	100,00	
L'Oréal USA, Inc. (sous-groupe)	États-Unis	100,00	
L'Oréal Venezuela, C.A.	Venezuela	100,00	
L'Oréal Verwaltungs GmbH	Allemagne	100,00	
L'Oréal Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,00	
L'Oréal West Africa Ltd	Ghana	100,00	
Masrelor LLC	Égypte	100,00	
Matrix Distribution GmbH	Allemagne	100,00	
Nihon L'Oréal K.K.	Japon	100,00	
NLO K.K.	Japon	100,00	
P.T. L'Oréal Indonesia	Indonésie	100,00	
P.T. Yasulor Indonesia	Indonésie	100,00	
Parbel of Florida, Inc.	États-Unis	100,00	
Parfums Cacharel & Cie	France	100,00	
Parfums Guy Laroche	France	100,00	
Parfums Paloma Picasso & Cie	France	100,00	
Parfums Ralph Lauren	France	100,00	
Prestige et Collections International	France	100,00	
Procosa Productos de Beleza Ltda	Brésil	100,00	
Productos Capilares L'Oréal S.A.	Espagne	100,00	
Redken France	France	100,00	
Roger & Gallet	France	100,00	
SLP Asistencia S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
Scental Ltd	Hong-Kong	100,00	
Shu Uemura Cosmetics Inc.	Japon	100,00	
Sicôs & Cie	France	100,00	
Société de Développement Artistique	France	100,00	
Société Hydrominérale de La Roche-Posay	France	99,98	
Sofamo	Monaco	99,99	
Soprocos	France	100,00	
Soproréal	France	100,00	
Sparlys	France	100,00	

(1) En application des dispositions prévues à l'article R 233-14 du Code de commerce, il est précisé que certaines des informations présentées ci-dessus ont un caractère incomplet.
(2) Équivalent au pourcentage d'intérêt sauf exceptions indiquées.

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle (2)
The Body Shop (sous-groupe)	Grande-Bretagne	100,00 (3)	
Venprobel	Venezuela	100,00	
Viktor & Rolf Parfums	France	100,00	
Yichang Tianmei International Cosmetics Co. Ltd	Chine	100,00	
YSL Beauté	France	100,00	
YSL Beauté Vostok o.o.o.	Russie	100,00	
Zao L'Oréal	Russie	100,00	

(1) En application des dispositions prévues à l'article R 233-14 du Code de commerce, il est précisé que certaines des informations présentées ci-dessus ont un caractère incomplet.
(2) Équivalent au pourcentage d'intérêt sauf exceptions indiquées.
(3) À l'exception de Body Store S.A. détenue à 51 %.

4.7.2. Sociétés consolidées par intégration proportionnelle

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle (2)
Galderma (sous-groupe)	Suisse	50,00 (1)	
Innéov Adria d.o.o. for trade and services	Croatie	50,00 (1)	
Innéov Argentina S.A.	Argentine	50,00 (1)	
Innéov Belgique	Belgique	50,00 (1)	
Innéov Brasil Nutricosmeticos Ltda	Brésil	50,00 (1)	
Innéov Canada, Inc.	Canada	50,00 (1)	
Innéov Chile S.A.	Chili	50,00 (1)	
Innéov CZ s.r.o.	République Tchèque	50,00 (1)	
Innéov d.o.o.	Slovénie	50,00 (1)	
Innéov Deutschland GmbH	Allemagne	50,00 (1)	
Innéov España S.A.	Espagne	50,00 (1)	
Innéov France	France	50,00 (1)	
Innéov Hellas A.E.	Grèce	50,00 (1)	
Innéov Italia S.p.A.	Italie	50,00 (1)	
Innéov Mexico S.A. de C.V.	Mexique	50,00 (1)	
Innéov Nederland B.V.	Pays-Bas	50,00 (1)	
Innéov Nutrikozmetik Ticaret Ve Sanayi Ltd Sirketi	Turquie	50,00 (1)	
Innéov Osterreich Handelsgesellschaft mbH	Autriche	50,00 (1)	
Innéov Polska Sp. z.o.o.	Pologne	50,00 (1)	
Innéov (Shanghai) Trading Co., Ltd	Chine	50,00 (1)	
Innéov SK s.r.o.	Slovaquie	50,00 (1)	
Innéov Suisse	Suisse	50,00 (1)	
Innéov Taiwan Co. Ltd	Taiwan	50,00 (1)	
Laboratoires Innéov	France	50,00 (1)	
Laboratoires Innéov Portugal Unipessoal Lda	Portugal	50,00 (1)	
O.O.O Innéov	Russie	50,00 (1)	

(1) Sociétés communes avec Nestlé.
(2) Équivalent au pourcentage d'intérêt sauf exception indiquée.

4.8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2013)

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la Société L'Oréal, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- L'Oréal procède à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie lorsqu'il existe un indice de perte de valeur et au moins une fois par an, selon les modalités décrites dans les notes 1.15 et 13 des états financiers. Nous avons revu les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les hypothèses retenues ;
- les engagements de retraites, aménagements de fin de carrière et autres avantages consentis aux salariés ont été évalués et comptabilisés conformément aux principes décrits dans les notes 1.23 et 21 des états financiers. Nous avons revu la méthodologie d'évaluation de ces engagements, ainsi que les données utilisées et les hypothèses retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de Gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 14 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Gérard Morin	David Dupont-Noel

5

/ COMPTES SOCIAUX*

5.1. COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS *166*

5.2. BILANS COMPARÉS *167*

5.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES *168*

5.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE *169*

5.5. NOTES ANNEXES *170*

Note 1 Principes comptables 170
Note 2 Chiffre d'affaires 173
Note 3 Autres produits 173
Note 4 Ventilation de l'effectif moyen 173
Note 5 Dotations aux amortissements et provisions 173
Note 6 Résultat financier 174
Note 7 Résultat exceptionnel 174
Note 8 Impôts sur les bénéfices 174
Note 9 Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts 175
Note 10 Frais de recherche 175
Note 11 Immobilisations incorporelles 175
Note 12 Immobilisations corporelles 176
Note 13 Immobilisations détenues en crédit-bail 176
Note 14 Immobilisations financières 177
Note 15 Valeurs mobilières de placement 177
Note 16 État des échéances des créances 178
Note 17 Options de souscription ou d'achat d'actions - Actions gratuites 178
Note 18 Provisions pour risques et charges 179
Note 19 Emprunts et dettes financières 180
Note 20 État des échéances des dettes 181
Note 21 Écarts de conversion 181
Note 22 Instruments financiers dérivés 182
Note 23 Opérations avec les entreprises et les parties liées 183
Note 24 Engagements hors bilan 183
Note 25 Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation 184
Note 26 Variation des autres actifs financiers 184
Note 27 Trésorerie à la clôture 184
Note 28 Autres informations 185
Note 29 Événements post-clôture 185

5.6. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013 *186*

5.7. AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'ORÉAL S.A. *189*

5.7.1. Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI 189
5.7.2. Dettes fournisseurs 189
5.7.3. Chiffre d'affaires (hors taxes) 189

5.8. RÉSULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS *190*

5.9. TITRES DE PARTICIPATION (PRINCIPALES VARIATIONS ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS) *191*

5.10. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS *192*

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

Les comptes sociaux détaillés dans ce chapitre sont ceux de L'Oréal S.A. Ils font état de la situation financière de la Société mère *stricto sensu*. Ils n'intègrent pas les comptes des filiales du Groupe, par opposition aux comptes consolidés.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans ce chapitre. Les pages concernées sont : le tableau des principales variations et franchissements de seuil des titres de participation dans les filiales, celui des participations et des résultats financiers sur cinq ans ainsi que le montant des dépenses et charges prévues à l'article 223 *quater* du Code général des impôts et le tableau des dettes fournisseurs prévu par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce. Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux complète ces informations.

5.1. COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Produits d'exploitation		**3 070,0**	**2 865,5**	**2 597,7**
Chiffre d'affaires	2	2 777,0	2 606,8	2 421,1
Reprise de provisions et transferts de charges		59,2	38,3	28,6
Autres produits	3	233,8	220,4	148,0
Charges d'exploitation		**- 2 837,5**	**- 2 619,6**	**- 2 409,0**
Achats consommés et variation de stocks		- 215,6	- 209,2	- 196,0
Autres achats et charges externes		- 1 486,8	- 1 380,0	- 1 275,6
Impôts et taxes		- 140,1	- 113,2	- 95,3
Charges de personnel		- 776,9	- 698,1	- 659,4
Dotations aux amortissements et provisions	5	- 130,0	- 134,0	- 102,6
Autres charges		- 88,1	- 85,1	- 80,1
Résultat d'exploitation		**232,5**	**245,9**	**188,7**
Produits financiers nets	6	2 236,0	2 234,0	2 033,0
Dotations/reprises nettes sur provisions et transferts de charges	6	- 108,3	- 25,7	- 74,4
Différences de change		2,3	- 62,4	- 21,8
Résultat financier		**2 130,0**	**2 145,9**	**1 936,8**
Résultat courant avant impôts		**2 362,5**	**2 391,8**	**2 125,5**
Résultat exceptionnel	**7**	**8,1**	**43,1**	**14,4**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		- 14,2	- 15,5	- 21,4
Impôts sur les bénéfices	8	9,7	- 11,4	51,3
RÉSULTAT NET		**2 366,1**	**2 408,0**	**2 169,8**

5.2. BILANS COMPARÉS

Actif

En millions d'euros (en valeurs nettes)	Notes	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Immobilisations incorporelles	11	886,1	707,3	669,4
Immobilisations corporelles	12	390,7	345,6	299,4
Immobilisations financières	14	9 989,9	9 846,9	9 200,5
Actif immobilisé		**11 266,7**	**10 899,8**	**10 169,3**
Stocks		39,2	34,0	34,6
Avances et acomptes versés		28,2	23,3	25,1
Clients et comptes rattachés	16	548,6	548,4	423,5
Autres actifs circulants	16	199,2	171,8	149,6
Valeurs mobilières de placement	15	210,5	309,4	596,5
Disponibilités	27	974,7	1 093,1	238,4
Actif circulant		**2 000,4**	**2 180,0**	**1 467,7**
Comptes de régularisation actifs		31,9	27,0	26,8
Écart de conversion actif	21	16,2	10,4	18,0
TOTAL DE L'ACTIF		**13 315,2**	**13 117,2**	**11 681,8**

Passif

En millions d'euros	Notes	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Capital		121,2	121,8	120,6
Primes		2 101,2	1 679,0	1 271,4
Réserves et report à nouveau		7 560,3	7 527,8	6 562,4
Résultat net		2 366,1	2 408,0	2 169,8
Provisions réglementées		90,4	88,6	82,5
Capitaux propres		**12 239,2**	**11 825,2**	**10 206,7**
Provisions pour risques et charges	**18**	**234,9**	**238,2**	**268,8**
Emprunts et dettes financières	19	32,6	330,4	506,8
Fournisseurs et comptes rattachés	20	454,6	414,0	382,3
Autres passifs circulants	20	347,0	304,7	305,9
Autres dettes		**834,2**	**1 049,1**	**1 195,0**
Écart de conversion passif	21	6,9	4,7	11,3
TOTAL DU PASSIF		**13 315,2**	**13 117,2**	**11 681,8**

5.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social se compose de 605 901 887 actions de 0,2 euro à la suite des opérations intervenues au cours de l'exercice 2013 :

- souscription de 5 961 501 actions suite à des levées d'options, et 238 200 d'actions gratuites ;
- annulation de 9 108 641 actions auto-détenues.

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

En millions d'euros	Capital social	Primes d'apport et de fusion	Écart de réévaluation 1976	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	**Total**
Solde au 31 décembre 2010 avant affectation du résultat	**120,2**	**1 148,3**	**45,4**	**5 586,9**	**1 995,3**	**66,5**	**8 962,6**
Variations de capital	0,4	123,1					123,5
Affectation du résultat 2010				930,1	- 930,1		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2010					- 1 065,2		- 1 065,2
Résultat de l'exercice 2011					2 169,8		2 169,8
Autres variations de la période						16,0	16,0
Solde au 31 décembre 2011 avant affectation du résultat	**120,6**	**1 271,4**	**45,4**	**6 517,0**	**2 169,8**	**82,5**	**10 206,7**
Variations de capital	1,2	407,6					408,8
Affectation du résultat 2011				965,5	- 965,5		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2011					- 1 204,3		- 1 204,3
Résultat de l'exercice 2012					2 408,0		2 408,0
Autres variations de la période						6,0	6,0
Solde au 31 décembre 2012 avant affectation du résultat	**121,8**	**1 679,0**	**45,4**	**7 482,5**	**2 408,0**	**88,5**	**11 825,2**
Variations de capital	- 0,6	422,2		- 995,0			- 593,4
Affectation du résultat 2012				1 027,4	- 1 027,4		
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2012					- 1 380,6		- 1 380,6
Résultat de l'exercice 2013					2 366,1		2 366,1
Autres variations de la période						1,9	1,9
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	**121,2**	**2 101,2**	**45,4**	**7 514,9**	**2 366,1**	**90,4**	**12 239,2**

Le montant porté en réserves correspondant aux dividendes non versés en raison de la détention par L'Oréal d'une partie de ses propres titres s'élève à 16,8 millions d'euros en 2013, contre 12,3 millions d'euros en 2012 et 18,2 millions d'euros en 2011.

Les provisions réglementées sont en partie constituées de la provision pour investissement qui s'élève au 31 décembre 2013 à 17,2 millions d'euros, contre 21 millions au 31 décembre 2012 et 23,7 millions d'euros au 31 décembre 2011. Compte tenu de l'évolution de la législation, aucune dotation n'a été comptabilisée en 2013 (contre 6,1 millions d'euros en 2011 et 5,7 millions d'euros en 2010). La provision pour investissement tient compte du transfert, à notre profit, des provisions afférentes à nos filiales dans le cadre d'un accord Groupe. Parallèlement, la provision constituée en 2008 de 3,8 millions d'euros a été reprise en 2013 (contre 2,7 millions d'euros en 2012 et 0,8 million d'euros en 2011).

Les amortissements dérogatoires s'élèvent au 31 décembre 2013 à 73,1 millions d'euros, contre 67,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 58,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Il existe des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites dont le détail est fourni en note 17.

5.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	Notes	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Exploitation				
Résultat net		**2 366,1**	**2 408,0**	**2 169,8**
Dotations aux amortissements		90,6	81,2	71,1
Dotations aux provisions (nettes des reprises)		100,8	1,4	133,8
Plus ou moins – values de cessions d'immobilisations		9,7	20,1	1,3
Autre opération sans incidence sur la trésorerie (TUP)		-	-	- 45,4
Marge brute d'autofinancement		**2 567,2**	**2 510,7**	**2 330,6**
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	25	- 17,9	- 129,1	- 60,7
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation		**2 549,3**	**2 381,6**	**2 269,9**
Investissements				
Acquisition d'immobilisations		- 905,3	- 1 069,4	- 220,8
Variation des autres actifs financiers	26	- 519,6	474,5	- 185,7
Cession d'immobilisations		11,7	33,6	0,4
Flux de trésorerie affectés aux investissements		**- 1 413,2**	**- 561,3**	**- 406,1**
Financement				
Augmentation de capital		423,5	408,8	123,5
Dividendes versés		- 1 381,0	- 1 204,3	- 1 065,2
Variation des dettes financières		- 34,6	- 342,0	- 965,3
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		**- 992,1**	**- 1 137,5**	**- 1 907,0**
Trésorerie acquise ou cédée dans la période (TUP)		0,4	-	40,3
Variation de trésorerie		**144,3**	**682,8**	**- 2,9**
Trésorerie à l'ouverture		829,7	146,9	149,8
TRÉSORERIE A LA CLÔTURE	**27**	**974,0**	**829,7**	**146,9**

5

5.5. NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Principes comptables	170
NOTE 2	Chiffre d'affaires	173
NOTE 3	Autres produits	173
NOTE 4	Ventilation de l'effectif moyen	173
NOTE 5	Dotations aux amortissements et provisions	173
NOTE 6	Résultat financier	174
NOTE 7	Résultat exceptionnel	174
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	174
NOTE 9	Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts	175
NOTE 10	Frais de recherche	175
NOTE 11	Immobilisations incorporelles	175
NOTE 12	Immobilisations corporelles	176
NOTE 13	Immobilisations détenues en crédit-bail	176
NOTE 14	Immobilisations financières	177
NOTE 15	Valeurs mobilières de placement	177
NOTE 16	État des échéances des créances	178
NOTE 17	Options de souscription ou d'achat d'actions - Actions gratuites	178
NOTE 18	Provisions pour risques et charges	179
NOTE 19	Emprunts et dettes financières	180
NOTE 20	État des échéances des dettes	181
NOTE 21	Écarts de conversion	181
NOTE 22	Instruments financiers dérivés	182
NOTE 23	Opérations avec les entreprises et les parties liées	183
NOTE 24	Engagements hors bilan	183
NOTE 25	Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	184
NOTE 26	Variation des autres actifs financiers	184
NOTE 27	Trésorerie à la clôture	184
NOTE 28	Autres informations	185
NOTE 29	Événements post-clôture	185

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros sauf le tableau liste des filiales et participations exprimé en milliers d'euros.

NOTE 1 Principes comptables

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises (Plan Comptable Général) et aux principes comptables généralement admis.

Les éléments inscrits en comptabilité sont évalués selon la méthode du coût historique sauf pour les immobilisations ayant fait l'objet d'une réévaluation légale.

1.1. Chiffre d'affaires

Il est constitué des ventes de marchandises, nettes de remises et ristournes accordées, ainsi que des prestations de services y compris les redevances de technologie.

1.2. Frais de publicité et relations publiques

Les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel les prestations sont réalisées.

1.3. Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche et développement sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

1.4. Impôts sur les bénéfices

La Société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leurs comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

L'Oréal, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble.

1.5. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition.

Les marques acquises sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte de leur notoriété et de leur contribution future aux résultats.

L'application du règlement n° 2004- 06 sur les actifs a conduit à identifier certaines marques comme étant amortissables en fonction de leur durée prévisionnelle d'utilisation.

Les marques non amortissables font l'objet, au moins une fois par an, de tests de perte de valeur sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition ; ce qui peut conduire à la constatation d'une provision pour dépréciation.

Les frais de premier dépôt de marque sont comptabilisés en charges depuis 2005.

Les brevets sont amortis sur une période de 2 à 10 ans.

Les fonds commerciaux ne sont pas amortis et font l'objet de dépréciation dès lors que les *cash flows* futurs actualisés ne permettent pas de supporter leur valeur comptable.

Les logiciels de valeur significative sont amortis linéairement sur la durée de vie probable d'utilisation, généralement comprise entre 5 et 7 ans, et donnent lieu à l'enregistrement d'un amortissement dérogatoire sur 12 mois.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties habituellement sur des durées n'excédant pas 20 ans.

1.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'achat, y compris frais d'acquisition.

Les durées d'amortissement sont les suivantes :

	Durée
Constructions	20 - 50 ans
Installations, Agencements	5 - 10 ans
Installations techniques, Matériel, Outillage	10 ans
Autres immobilisations corporelles	3 - 10 ans

L'amortissement pratiqué, qu'il soit linéaire ou dégressif, est équivalent à un amortissement calculé sur la durée d'utilisation réelle du bien. Par exception, pour les équipements industriels, les amortissements sont calculés sur une base linéaire de 10 ans, l'excédent étant considéré comme un amortissement dérogatoire.

1.7. Immobilisations financières

1.7.1. TITRES DE PARTICIPATION ET AVANCES CONSOLIDABLES

Ils sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée par voie de provision, si la valeur d'utilité devient inférieure au coût d'acquisition.

1.7.2. AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale. Les prêts et créances libellés en devises sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture. Ces éléments sont, si nécessaire, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur d'utilité à la date de clôture de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat sont comptabilisées en autres titres immobilisés.

En fin d'exercice, les autres titres immobilisés sont comparés à leur valeur probable de négociation et dépréciés, si nécessaire.

1.8. Stocks

Les stocks sont évalués au coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes et à rotation lente font l'objet d'une dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

1.9. Clients et autres créances

Les comptes clients et autres créances sont enregistrés à leur valeur nominale et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation en fonction du degré de leur irrécouvrabilité.

1.10. Valeurs mobilières de placement

Les titres, enregistrés à leur coût d'achat, sont évalués en fin d'exercice à leur valeur probable de négociation.

Les actions propres détenues, qui sont spécifiquement affectées à l'attribution au profit des salariés d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites, sont enregistrées dans les valeurs mobilières de placement.

Depuis le 1er janvier 2000, le prix d'attribution des options est déterminé sans décote. Dès lors que les actions sont achetées à un cours inférieur au prix d'attribution, aucune provision pour dépréciation n'est appliquée. En revanche, dans le cas d'une baisse du cours de Bourse, une provision pour dépréciation est constituée ; elle est calculée par différence entre la valeur nette comptable des titres et le cours moyen de Bourse du dernier mois précédant la date de clôture.

Une provision pour risques et charges relative aux actions propres affectées au plan d'actions gratuites pour la part relative aux salariés de L'Oréal S.A. est reconnue au fur et à mesure de l'acquisition des droits. Les actions propres affectées au plan d'actions gratuites relatives aux salariés des autres filiales du Groupe sont dépréciées en totalité mais la charge correspondante sera supportée pour l'essentiel par les filiales concernées.

1.11. Provisions pour risques et charges

Elles sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société. Elles concernent principalement des risques et litiges de nature industrielle et commerciale (procès, retours de produits…) ainsi que des risques fiscaux et liés au personnel.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des provisions.

1.12. Comptabilisation des opérations en devises et couverture du risque de change

L'ensemble des créances et des dettes libellées en devises est converti au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice.

Des instruments de couverture de change sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan ou les opérations futures ayant un caractère hautement probable. Les pertes et gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts.

Les variations de change des opérations d'exploitation enregistrées au bilan et des instruments de couverture s'y rattachant sont comptabilisées au bilan aux comptes *Écart de conversion*. La somme de ces écarts de conversion donne lieu à la constitution d'une provision lorsqu'il apparaît une perte de change potentielle au travers d'une position globale de change toutes devises confondues.

S'agissant des opérations d'exploitation prévisionnelles de l'exercice à venir, elles font d'ores et déjà l'objet de couvertures dont le résultat n'aura d'incidence que sur l'exercice au cours duquel seront comptabilisées les opérations qu'elles couvrent.

1.13. Comptabilisation des instruments de taux

S'agissant du risque de taux, les résultats dégagés par les *swaps* et les *caps* de taux d'intérêt qui couvrent des éléments du passif financier sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les dettes couvertes au *prorata temporis*.

1.14. Engagements en matière de régimes de retraite et avantages assimilés

L'Oréal S.A. participe, selon les lois et usages, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés et retraités. Les mandataires sociaux sont assimilés à des salariés pour tout élément accessoire lié à leur rémunération, et relèvent, à ce titre, des mêmes régimes.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par les primes versées. Ces primes sont incluses dans les charges de l'exercice en *Autres achats et charges externes*.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Ces engagements nets de fonds investis n'ont pas fait l'objet d'une provision dans le bilan. Ils demeurent donc en hors-bilan.

Depuis 2004, les engagements au titre des médailles du travail ne sont plus inclus en engagement hors bilan mais font l'objet d'une provision sur la base d'une évaluation actuarielle.

NOTE 2 Chiffre d'affaires

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Marchandises	919,4	896,6	887,1
Prestations de services [1]	1 321,3	1 309,2	1 238,9
Locations	42,5	40,0	46,4
Autres produits des activités annexes	493,8	361,0	248,7
TOTAL	**2 777,0**	**2 606,8**	**2 421,1**

(1) Concernent principalement la facturation des redevances de technologie.

Le montant du chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 372,9 millions d'euros en 2013 contre 1 289,2 millions d'euros en 2012 et 1 362,1 millions d'euros en 2011.

NOTE 3 Autres produits

Ce poste comprend principalement les redevances de marques.

NOTE 4 Ventilation de l'effectif moyen

L'effectif moyen se ventile de la façon suivante :

	2013	2012	2011
Cadres	3 405	3 299	3 146
Agents de maîtrise	1 982	2 001	2 028
Employés	250	270	307
Ouvriers	234	239	250
VRP	292	288	285
TOTAL	**6 163**	**6 097**	**6 016**
dont apprentis	174	166	171
Travailleurs extérieurs temporaires	171	158	166

NOTE 5 Dotations aux amortissements et provisions

Les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Amortissements des immobilisations	- 89,7	- 79,7	- 63,5
Dépréciation de l'actif immobilisé	-	-	- 7,1
Dépréciation de l'actif circulant	- 4,4	- 4,7	- 2,6
Provisions pour risques et charges	- 35,9	- 49,6	- 29,4
TOTAL	**- 130,0**	**- 134,0**	**- 102,6**

NOTE 6 Résultat financier

Les produits financiers nets qui s'élèvent au 31 décembre 2013 à 2 236,0 millions d'euros contre 2 234,0 millions au 31 décembre 2012 et 2 033,0 millions au 31 décembre 2011, comprennent les éléments suivants :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Dividendes encaissés	2 205,2	2 187,1	1 957,6
Produits des autres créances et valeurs mobilières de placement	2,3	1,6	5,0
Charges d'intérêts sur emprunts et dettes financières	- 0,2	- 3,3	- 23,4
Résultats déficitaires réglés aux SNC	- 7,9	- 0,8	- 0,1
Produits à recevoir et autres charges (1)	36,6	49,4	93,9
TOTAL	**2 236,0**	**2 234,0**	**2 033,0**

(1) Dont refacturation aux filiales de la charge d'attribution d'actions gratuites pour 40 millions d'euros en 2013, 51,3 millions d'euros en 2012, et 48,2 millions d'euros en 2011 et boni de fusion TUP Laboratoire Garnier et Cie pour 45,4 millions d'euros en 2011.

Les dotations aux provisions, nettes des reprises et transferts de charges s'élèvent au 31 décembre 2013 à - 108,3 millions d'euros contre - 25,7 millions d'euros au 31 décembre 2012 et - 74,4 millions d'euros au 31 décembre 2011. Elles concernent principalement :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Dotations (-)/Reprises (+) nettes de provisions pour dépréciation des immobilisations financières hors actions propres	- 59,8	29,5	- 16,4
Dotations (-)/Reprises (+) nettes de provisions pour dépréciation des actions propres (1)	- 44,8	- 54,5	- 54,8
Dotations (-)/Reprises (+) nettes des provisions pour risques et charges à caractère financier	- 3,7	- 0,6	- 5,3
Dotations (-)/Reprises (+) pour dépréciation des autres immobilisations financières	n/s	n/s	1,1
Autres variations non détaillées	n/s	- 0,1	1,0
TOTAL	**- 108,3**	**- 25,7**	**- 74,4**

(1) Dotation à mettre en regard des produits à recevoir de refacturation aux filiales de la charge d'attribution des actions gratuites en 2013, 2012 et 2011 (voir ci-avant).

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel 2011, 2012 et 2013 inclut notamment des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges.

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

Les impôts sur les bénéfices de l'exercice s'analysent ainsi :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Impôt sur le résultat courant	1,0	- 21,8	37,6
Impôt sur le résultat exceptionnel et la participation des salariés	8,7	10,4	13,7
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	**9,7**	**- 11,4**	**51,3**

Le produit d'impôt comptabilisé par L'Oréal en 2013 tient compte de la charge de 41,4 millions d'euros au titre de la taxe additionnelle de 3 % sur le montant des dividendes versés, ainsi que d'un boni d'intégration fiscale de 79,3 millions d'euros contre 77,9 millions d'euros en 2012 et de 72,8 millions d'euros en 2011 : ce produit résulte principalement de l'utilisation des déficits des sociétés membres. La charge d'impôt 2012 tenait compte de l'incidence des contrôles fiscaux.

L'application des dispositions fiscales s'est traduite par une augmentation du résultat net de l'exercice 2013 de 49,5 millions d'euros, en raison principalement de la dotation nette aux provisions réglementées et des crédits d'impôt notamment recherche, mécénat, famille et apprentissage.

Les impôts sur les bénéfices ont été calculés en tenant compte de la contribution exceptionnelle temporaire de 10,7 % pour 2013.

Conformément à la note d'information de l'ANC du 28 février 2013, le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) est comptabilisé pour la première année en 2013 en diminution des charges de personnel pour un montant de 3,3 millions d'euros. Le CICE représente 4 % des rémunérations versées au titre de 2013, puis 6 % pour les rémunérations versées les années suivantes. Il sera perçu en 2014 au moment de la liquidation de l'impôt, et le suivi de son utilisation sera réalisé sur 2014.

NOTE 9 Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts

	31.12.2011		31.12.2012		Variations		**31.12.2013**	
En millions d'euros	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Décalages temporaires								
Provisions réglementées	-	22,2	-	23,1	7,1	9,2	-	25,2
Charges non déductibles temporairement	51,3	-	70,3	-	23,2	13,6	79,9	-
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	-	2,3	-	1,9	1,9	3,2	-	3,2
Produits non taxables temporairement	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments à imputer								
Déficits, amortissements différés	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments de taxation éventuelle								
Réserve spéciale des plus-values à long terme	-	188,6	-	188,6	-	-	-	188,6

Les chiffres ont été calculés en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 % majorant l'impôt sur les sociétés au taux normal et réduit.

5

NOTE 10 Frais de recherche

L'ensemble des frais investis en 2013, dans le cadre de l'activité Recherche s'élève à 738,6 millions d'euros contre 695,4 millions d'euros en 2012 et 619,4 millions d'euros en 2011.

NOTE 11 Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2012	**Acquisition/ Dotation**	**Cession/ Reprise**	**Autres mouvements**	**31.12.2013**
Brevets et marques	452,6	455,1	23,0	- 1,6	13,6	490,1
Fonds commerciaux	113,3	113,3	157,2	-	- 1,7	268,8
Logiciels	204,4	242,4	20,6	- 6,9	4,1	260,2
Autres	181,9	187,1	n/s	-	24,0	211,1
Immobilisations en cours	30,1	59,9	31,4	- 5	- 42,6	43,7
Valeur brute	**982,3**	**1 057,8**	**232,2**	**- 13,5**	**- 2,6**	**1 273,9**
Brevets et marques	44,2	55,2	14,5	- 1,6	-	68,1
Fonds commerciaux	0,3	0,3	-	-	-	0,3
Logiciels	134,5	158,7	28,6	- 6,9	-	180,4
Autres	37,4	39,8	2,7	-	-	42,5
Amortissements	**216,4**	**254,0**	**45,8**	**- 8,5**	**-**	**291,3**
Brevets et marques	34,6	34,6	-	-	16,8	51,4
Fonds commerciaux	-	-	-	-	41,6	41,6
Autres	61,9	61,9	-	-	- 58,4	3,5
Provisions	**96,5**	**96,5**	**-**	**-**	**-**	**96,5**
VALEUR NETTE COMPTABLE	**669,4**	**707,3**	**186,4**	**- 5**	**- 2,6**	**886,1**

En 2013, l'augmentation des fonds commerciaux est liée à la TUP de la société Cadum.

En 2012, la variation des Immobilisations en cours résultait principalement des valeurs liées à l'acquisition de la marque Urban Decay.

En 2011, l'augmentation des postes Brevets et Marques et Autres immobilisations incorporelles était principalement liée à l'acquisition de Pacific Bioscience Laboratories (Clarisonic) soit 124,7 millions d'euros dont 71,1 millions au titre des brevets et marques. La variation résiduelle résultait de la TUP Laboratoire Garnier et Cie.

NOTE 12 Immobilisations corporelles

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2012	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2013
Terrains	63,5	79,4	1,6	- 5,2	0,3	76,1
Constructions	464,8	493,5	46,2	- 2,6	23,5	560,6
Instal. Techn. Mat. Outillage	190,9	195,7	9,9	- 8,8	3,1	199,9
Autres immob. Corporelles	110,1	122,1	17,2	- 4,6	4,5	139,2
Immobilisations en cours	20,5	34,4	19,6	- 1,5	- 28,9	23,6
Avances et acomptes	2,8	1,3	0,3	-	-	1,6
Valeur brute	**852,6**	**926,4**	**94,8**	**- 22,7**	**2,5**	**1 001,0**
Terrain	-	-	0,1	-	0,1	0,2
Constructions	319,2	338,8	20,3	- 2,6	- 0,1	356,4
Instal. Techn. Mat. Outillage	161,8	163,8	9,3	- 8,8	-	164,3
Autres immob. Corporelles	72,2	78,2	15,0	- 3,8	-	89,4
Amortissements	**553,2**	**580,8**	**44,7**	**- 15,2**	**-**	**610,3**
VALEUR NETTE COMPTABLE	**299,4**	**345,6**	**50,1**	**- 7,5**	**2,5**	**390,7**

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles la dotation annuelle 2013 s'élève :

- en linéaire à 81,0 millions d'euros ;
- en dégressif à 8,7 millions d'euros ;
- en exceptionnel 0,9 million d'euros.

NOTE 13 Immobilisations détenues en crédit-bail

	Immobilisations en Crédit-Bail au 31.12.2013				Bilan incluant les immobilisations en Crédit-Bail		
En millions d'euros	Coût d'entrée [1]	Dotations aux amortissements [2]		Valeur nette			
Postes du bilan		de l'exercice	cumulées		Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
Constructions et terrains	9,2	- 0,5	- 1,9	7,3	645,9	- 358,5	287,4
TOTAL AU 31.12.2013	**9,2**	**- 0,5**	**- 1,9**	**7,3**	**645,9**	**- 358,5**	**287,4**
Total au 31.12.2012	**43,5**	**- 1,7**	**- 22,7**	**20,8**	**616,4**	**- 361,5**	**254,9**
Total au 31.12.2011	**43,5**	**- 1,7**	**- 21,0**	**22,5**	**762,7**	**- 501,9**	**260,8**

(1) Valeur de ces biens au moment de la signature des contrats.
(2) Dotations de l'exercice et dotations cumulées qui auraient été enregistrées pour ces biens s'ils avaient été acquis – Mode d'amortissement retenu : Linéaire 2 % à 5 %.

En millions d'euros	Engagements de crédit-bail						
	Redevances payées		Redevances restant à payer				
Postes du bilan	de l'exercice	cumulées	≤ 1 an	de + 1 à 5 ans	> 5 ans	Total à payer	Prix d'achat résiduel selon contrat
Constructions et terrains	1,1	4,6	1,1	4,4	0,5	6,0	-
TOTAL AU 31.12.2013	**1,1**	**4,6**	**1,1**	**4,4**	**0,5**	**6,0**	**-**
Total au 31.12.2012	**5,3**	**67,3**	**4,9**	**15,8**	**1,6**	**22,3**	**1,4**
Total au 31.12.2011	**4,9**	**62,0**	**5,4**	**19,6**	**2,7**	**27,7**	**1,4**

NOTE 14 Immobilisations financières

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2012	**Acquisition/ Souscription**	**Cession/ Réduction**	**Autres mouvements**	**31.12.2013**
Titres de participation	9 047,5	9 488,1	26,5	- 13,7	- 104,8	9 396,1
Prêts et créances rattachés	504,8	177,8	126,3	- 20,9	- 50,5	232,7
Autres [1]	3,8	507,1	1 353,4	- 1 113,8	-	746,7
Valeur brute	**9 556,1**	**10 173,0**	**1 506,2**	**- 1 148,4**	**- 155,3**	**10 375,5**
Titres de participation	314,6	285,0	80,7	- 20,8	- 0,4	344,5
Prêts et créances rattachés	40,9	41,0	1,0	- 1,0	-	41,0
Autres	0,1	0,1	-	-	-	0,1
Provision pour dépréciation	**355,6**	**326,1**	**81,7**	**- 21,8**	**- 0,4**	**385,6**
VALEUR NETTE COMPTABLE	**9 200,5**	**9 846,9**	**1 424,5**	**- 1 126,6**	**- 154,9**	**9 989,9**

(1) Le solde à fin 2013 se compose de rachat d'actions en vue d'annulation pour 244,1 millions d'euros, ainsi que les gages-espèces accordés à la banque du Groupe pour 491,3 millions d'euros.

Le tableau liste des filiales et participations est présenté à la fin des comptes sociaux.

NOTE 15 Valeurs mobilières de placement

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Actions L'Oréal	323,6	405,3	644,5
Instruments financiers/Primes versées sur options	41,1	13,4	6,8
Valeur brute	**364,7**	**418,7**	**651,3**
Actions L'Oréal	- 154,2	- 109,3	- 54,8
Instruments financiers/Primes versées sur options	-	-	-
Provision pour dépréciation	**- 154,2**	**- 109,3**	**- 54,8**
VALEUR NETTE COMPTABLE	**210,5**	**309,4**	**596,5**

Les actions propres de L'Oréal, acquises dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions au profit des salariés, représentent une valeur nette de 169,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 pour 4 152 857 actions contre 296,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 589,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Au cours de l'année 2013, il a été procédé à des levées d'options ayant porté sur 1 224 058 titres.

Les options d'achat devenues caduques au 31 décembre 2013 représentent 677 570 actions, pour une valeur brute comme une valeur nette de 49,1 millions d'euros.

Pour 2013, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 519,8 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 530,3 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

Pour 2012, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 563,8 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 564,0 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

Pour 2011, la valeur boursière globale des actions propres s'élevait à 679,0 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 693,8 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

NOTE 16 État des échéances des créances

En millions d'euros	À un an au plus	À plus d'un an	Brut	Dépréciation	Net
Prêts et créances rattachées	**161,2**	**71,4**	**232,6**	**41,0**	**191,6**
Autres immobilisations financières	**502,4**	**-**	**502,4**	**-**	**502,4**
Créances clients et comptes rattachés	**411,9**	**139,6**	**551,5**	**2,9**	**548,6**
Autres actifs circulants dont	**199,8**	**-**	**199,8**	**0,6**	**199,2**
Créances fiscales & sociales	135,5	-	135,5	-	135,5
Groupe & associés	18,1	-	18,1	-	18,1
Débiteurs divers	46,2	-	46,2	0,6	45,6
Charges constatées d'avance	**31,9**	**-**	**31,9**	**-**	**31,9**

Les produits à recevoir rattachés aux postes de l'actif s'élèvent à 155,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 113,8 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 58,9 millions d'euros au 31 décembre 2011.

NOTE 17 Options de souscription ou d'achat d'actions - Actions gratuites

17.1. Options de souscription ou d'achat d'actions

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2013 :

Date d'attribution	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice de	Période d'exercice à	Prix d'exercice
24.03.2004	2 000 000	71 736	25.03.2009	24.03.2014	64,69
01.12.2004	4 000 000	206 250	02.12.2009	01.12.2014	55,54
29.06.2005	400 000	150 000	30.06.2010	29.06.2015	60,17
30.11.2005	4 200 000	505 609	01.12.2010	30.11.2015	61,37
30.11.2005	1 800 000	225 152	01.12.2010	30.11.2015	62,94
25.04.2006	2 000 000	1 000 000	26.04.2011	25.04.2016	72,60
01.12.2006	5 500 000	1 702 062	02.12.2011	01.12.2016	78,06
30.11.2007	4 000 000	1 779 675	01.12.2012	30.11.2017	91,66
25.03.2009	3 650 000	3 433 500	26.03.2014	25.03.2019	50,11
27.04.2010	4 200 000	3 991 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	1 470 000	1 233 500	23.04.2016	22.04.2021	83,19

Tous ces plans ont une période d'exercice de 5 ans et ne comportent pas de conditions de performance, à l'exception du plan du 22 avril 2011 pour sa totalité et des plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 pour les membres du Comité de Direction. Dans leur cas, les conditions de performance concernent :

- Pour le plan du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

- Pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 :
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2011, 2012, 2013, et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009, par rapport à la progression du marché cosmétique ;
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du disponible stratégique – somme du résultat d'exploitation et des frais publi-promotionnels – sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

Au 31 décembre 2013, les conditions de performances ont été supposées réalisées.

La valeur de l'action retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % pour le plan du 22 avril 2011 est de 18,58 euros.

17.2. Actions gratuites

Les Conseils d'Administration du 26 avril 2013, du 17 avril 2012, du 22 avril 2011, du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 ont procédé à l'attribution conditionnelle respectivement de 1 057 820, 1 325 050, 1 038 000, 450 000 et 270 000 actions gratuites.

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de 2 ans pour les résidents français, pendant laquelle les actions sont incessibles.

Le plan du 25 mars 2009 a été définitivement attribué par l'émission le 26 mars 2013 de 237 800 actions.

Les conditions de performance concernent :

- Pour les plans du 26 avril 2013, du 17 avril 2012 et du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2014, 2015 et 2016 pour le plan de 2013 ; des exercices 2013, 2014 et 2015 pour le plan 2012 ; et, des exercices 2012, 2013 et 2014 pour le plan 2011, par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2014, 2015 et 2016 pour le plan 2013 ; des exercices 2013, 2014 et 2015 pour le plan 2012 ; et des exercices et 2012, 2013 et 2014 pour le plan 2011, et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

- Pour les plans du 27 avril 2010 :
  - à hauteur de 25 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2011, 2012 et 2013 par rapport à la progression du marché cosmétique ;
  - à hauteur de 75 % des actions attribuées, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du résultat d'exploitation sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012 et 2013 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

Au 31 décembre 2013, les conditions de performances ont été supposées réalisées.

Une convention de refacturation du coût des actions gratuites a été mise en place depuis 2011 entre L'Oréal maison mère et les filiales concernées.

La valeur de l'action retenue comme assiette de la contribution sociale est de 112,37 € pour le plan du 26 avril 2013, de 77,07 euros pour le plan du 17 avril 2012, et de 70,36 euros pour le plan du 22 avril 2011.

NOTE 18 Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2012	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	Autres	31.12.2013
Provisions pour litiges	7,4	7,9	4,5	- 1,0	- 0,6	-	10,8
Provisions pour pertes de change	6,6	5,7	9,3	- 5,7	-	-	9,3
Provisions pour charges	55,8	87,3	59,9	- 51,3	- 3,8	2,5	94,6
Autres provisions pour risques (1)	199,0	137,3	16,1	- 12,0	- 21,2	-	120,2
TOTAL	**268,8**	**238,2**	**89,8**	**- 70,0**	**- 25,6**	**2,5**	**234,9**

(1) Cette rubrique comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques de nature fiscale, des risques industriels et commerciaux liés à l'exploitation (contrats, reprises de produits) et à des risques liés au personnel.

La variation des provisions pour risques et charges a affecté en 2013 les différents niveaux de résultat comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)
Résultat d'exploitation	35,9	44,7	5,0
Résultat financier	50,7	24,4	-
Résultat exceptionnel	3,2	0,9	20,6
Impôt sur les sociétés	0,0	-	-
TOTAL	**89,8**	**70,0**	**25,6**

NOTE 19 Emprunts et dettes financières

L'Oréal se finance à moyen terme par des emprunts bancaires et à court terme par l'émission de billets de trésorerie en France. Le montant du programme s'élève à 2 600 millions d'euros. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

La liquidité sur les émissions de billets de trésorerie est assurée par des lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 3 200 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 2 550 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 2 400 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Le total des emprunts et dettes financières s'analyse de la façon suivante :

Analyse par nature

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Emprunts obligataires	n/s	n/s	n/s
Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	-	-	0,1
Billets de trésorerie	-	-	344,3
Autres emprunts et dettes financières divers	31,9	66,9	71,1
Concours bancaires	0,7	263,5	91,3
TOTAL	**32,6**	**330,4**	**506,8**

Analyse par échéance

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Inférieure à 1 an	1,3	300,1	468,9
De 1 à 5 ans	30,0	29,0	36,7
Supérieure à 5 ans	1,3	1,3	1,2
TOTAL	**32,6**	**330,4**	**506,8**

Taux d'intérêt effectif et taux moyen de la dette

À fin 2013, comme en 2012, il n'y a aucun encours de billet de trésorerie ni d'emprunt bancaire.

Le taux d'intérêt effectif de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élevait à 3,25 % en 2011.

NOTE 20 État des échéances des dettes

En millions d'euros	À un an au plus	À plus d'un an	Total
Fournisseurs et comptes rattachés	**454,6**	**-**	**454,6**
Autres passifs circulants dont	**338,6**	**8,4**	**347,0**
Dettes fiscales et sociales et comptes rattachés	263,9	-	263,9
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	32,0	8,4	40,4
Groupe et associés	4,6	-	4,6
Autres dettes	38,1	-	38,1

Les charges à payer relatives aux dettes fournisseurs et autres passifs circulants s'analysent comme suit :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Fournisseurs	**232,5**	**218,0**	**205,4**
Dettes sur immobilisations (1)	**47,4**	**26,3**	**24,6**
Dettes fiscales et sociales dont	**149,1**	**145,2**	**144,6**
Provision pour participation des salariés	15,8	18,8	23,0
Provision pour intéressement	66,2	62,0	61,1
Autres dettes	**27,9**	**29,3**	**29,1**
TOTAL	**456,9**	**418,8**	**403,7**

(1) Concerne notamment Essie en 2011, 2012 et 2013.

5

NOTE 21 Écarts de conversion

La revalorisation des créances et dettes en monnaies étrangères au cours de change du 31 décembre et la prise en compte des instruments financiers afférents a donné lieu à la comptabilisation des écarts de conversion suivants :

	Actif			Passif		
En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Créances financières	9,6	6,2	6,1	-	-	-
Clients	2,7	2,8	0,1	0,5	0,8	2,9
Dettes financières	-	-	6,2	-	0,1	6,1
Fournisseurs	0,1	0,1	3,5	1,8	1,5	0,1
Autres dettes	-	-	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	3,8	1,3	2,1	4,6	2,3	2,2
TOTAL	**16,2**	**10,4**	**18,0**	**6,9**	**4,7**	**11,3**

La position globale de change, établie conformément aux principes comptables décrits ci-avant, fait ressortir au 31 décembre 2013, une perte latente de 9,3 millions d'euros portant essentiellement sur le bolivar vénézuélien. Cette perte a été comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2012, la position globale de change faisait ressortir une perte latente de 5,7 millions d'euros contre une perte latente de 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

NOTE 22 Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés de change se détaillent comme suit :

	Nominal			Valeur de marché		
En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Changes à terme						
Achat EURO contre devises						
EUR/CHF (1)	381,4	7,5	7,9	0,2	-	- 0,1
EUR/RUB	147,9	176,2	264,6	0,3	- 3,5	0,3
EUR/CNY	98,6	126,3	165,4	-	- 0,3	- 9,1
EUR/BRL	68,9	73,1	73,4	4,7	3,0	0,2
EUR/GBP	35,9	29,3	29,8	-	0,3	- 1,0
EUR/JPY (1)	35,2	-	-	0,1	-	-
EUR/AUD (1)	20,0	17,4	16,7	0,4	0,1	- 1,2
EUR/USD	15,2	74,0	77,2	-	3,1	- 6,1
EUR/IDR	12,6	14,9	23,8	-	0,4	- 1,4
EUR/CAD	11,6	17,4	15,2	2,2	0,4	- 0,6
EUR/PLN	10,5	10,2	8,5	- 0,2	- 0,4	0,1
EUR/KZT	10,4	13,9	11,1	-	0,6	- 0,7
EUR/ZAR	8,8	4,4	3,4	1,3	-	- 0,2
EUR/THB	7,8	7,0	4,9	- 0,8	0,2	- 0,1
EUR/CLP	7,0	6,6	6,3	0,3	-	- 0,1
EUR/HKD (1)	6,2	-	-	1,4	-	-
EUR/SEK	6,0	4,3	4,3	0,6	- 0,1	- 0,1
EUR/NOK	5,9	4,7	4,6	- 0,1	- 0,2	- 0,1
EUR/INR	3,3	8,3	6,8	-	0,3	0,2
EUR/MXN	2,4	13,6	11,0	0,2	-	0,5
EUR/Autres devises	33,0	44,2	31,5	3,3	- 0,2	- 0,4
Vente EURO contre devises						
EUR/SGD (1)	10,1	5,0	-	- 1,1	- 0,1	-
EUR/JPY	-	15,6	17,5	-	- 3,9	0,7
EUR/Autres devises	-	1,3	1,6	-	- 0,1	0,1
Achats USD contre devises						
USD/BRL	57,2	73,2	64,7	0,7	- 0,3	3,2
USD/INR	9,5	-	-	0,6	-	-
USD/RUB	8,3	8,7	9,6	1,8	- 0,7	0,1
USD/PHP	6,8	7,1		0,1	- 0,2	-
USD/ARS	-	9,8	39,0	-	- 0,9	- 0,3
USD/Autres devises	-	0,3	0,4	-	-	-
Ventes USD contre devises						
USD/CNY	22,9	28,4	32,3	- 0,6	0,6	-
USD/IDR	9,6	1,4	8,3	- 0,9	- 0,1	-
Autres couples de devises						
JPY/CNY	6,7	11,0	12,7	-	- 1,3	- 0,1
PLN/RUB	6,9	-	-	-	-	-
ARS/BRL	-	4,1	24,4	-	- 0,4	- 2,0
Autres	6,2	5,2	5,6	0,2	-	- 0,1
Total changes à terme	**1 072,8**	**824,4**	**982,5**	**14,7**	**- 3,7**	**- 18,3**
Options de change						
EUR/USD	102,5	43,4	48,5	3,8	3,2	1,1
EUR/CNY	62,9	33,1	33,4	2,6	2,0	0,8
EUR/RUB	58,6	-	-	4,0	-	-
EUR/BRL	54,6	29,3	22,3	7,1	2,9	1,6
EUR/CAD	10,6	6,0	4,9	0,8	0,4	0,1
EUR/IDR	8,7	5,3	-	1,3	0,6	-
EUR/GBP	5,9	8,9	9,0	-	0,3	0,2
EUR/MXN	5,6	4,7	4,1	0,4	0,3	0,2
EUR/AUD	5,6	-	-	0,5	-	-
USD/BRL	31,6	17,7	-	2,9	1,1	-
Autres devises	10,2	6,7	10,6	0,7	0,4	0,5
Total options de change dont	**356,8**	**155,1**	**132,8**	**24,1**	**11,2**	**4,5**
options achetées	356,8	155,1	132,8	24,1	11,2	4,5
TOTAL INSTRUMENTS	**1 429,6**	**979,5**	**1 115,3**	**38,8**	**7,5**	**- 13,8**

(1) Le solde à fin 2013 concerne essentiellement la couverture des gages-espèces accordés en devise à la banque du groupe (voir note 14).

NOTE 23 Opérations avec les entreprises et les parties liées

Les éléments concernant les entreprises liées se déclinent ainsi :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Immobilisations financières	9 234,0	9 296,9	9 185,2
Clients	300,9	438,3	331,0
Autres créances	18,5	21,2	2,4
Disponibilités	967,0	1 080,4	193,5
Emprunts	-	287,2	114,3
Fournisseurs	126,6	96,4	87,6
Autres dettes	4,6	n/s	n/s
Charges financières	8,2	1,4	0,6
Produits financiers	2 207,1	2 242,1	2 059,8

Par ailleurs, il n'existe pas d'opération significative avec les parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 24 Engagements hors bilan

24.1. Engagements en matière de location

Les engagements en matière de location simple s'élèvent à 74,8 millions d'euros à moins d'un an, à 195,5 millions d'euros de 1 à 5 ans et à 28,1 millions d'euros à plus de 5 ans.

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie en note 13.

24.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 19.

Les autres engagements hors bilan se détaillent comme suit :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Engagements donnés en matière de retraite et avantages assimilés (1)	486,1	565,2	508,5
Engagements de rachats de minoritaires	6,7	6,7	6,8
Garanties données (2)	647,1	679,5	662,1
Garanties reçues	10,3	10,1	10,1
Commandes d'investissement	65,4	72,2	64,0
Crédits documentaires	-	4,4	4,8

(1) Le taux d'actualisation retenu en 2013 pour l'évaluation des engagements est de 3,25 % pour les régimes allouant un capital, et de 3,50 % pour les régimes allouant une rente, comparé respectivement à 3 % et 3,50 % en 2012 et 4,50 % et 4,75 % en 2011.
Une convention de mutualisation du passif social a été mise en œuvre en 2004. Cette convention conduit à répartir entre les sociétés françaises du Groupe les engagements et à organiser leur financement au prorata de leur masse salariale respective (personnalisée par régime) de telle sorte que les sociétés sont solidaires pour l'exécution desdits engagements dans la limite des fonds collectifs constitués.

(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses dont 618,7 millions d'euros au 31 décembre 2013, pour le compte des filiales directes et indirectes, contre 642,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 659,4 millions d'euros au 31 décembre 2011. S'y ajoutent des garanties de passif conformes aux usages.

24.3. Opérations d'acquisition en cours

Le 15 août 2013, L'Oréal et Magic Holdings International Limited ont annoncé la proposition de L'Oréal d'acquérir toutes les actions de Magic Holdings International Limited, une société cotée à la Bourse de Hong Kong. Le prix proposé est de 6,30 HK$/action.

La proposition de L'Oréal a reçu le soutien du Conseil d'Administration de Magic. Six actionnaires importants représentant 62,3 % du capital de la société se sont d'ores et déjà engagés en faveur de la proposition de L'Oréal.

La transaction a été autorisée par le Ministère du Commerce de la République Populaire de Chine (MOFCOM) début janvier 2014.

Spécialiste des masques pour le soin du visage, Magic a réalisé en 2012-2013 un chiffre d'affaires d'environ 160 millions d'euros. Les masques sont l'un des segments qui connaissent la plus forte croissance du marché chinois de la beauté, avec des perspectives de développement très prometteuses. La marque MG de Magic est l'une des marques leaders en Chine dans cette catégorie.

La présente note n'a pas pour objet de constituer, ne constitue pas, et ne s'inscrit pas dans une offre de vente ou de souscription de titres, une invitation à acheter ou souscrire des titres ou une invitation à émettre un vote ou une approbation dans une quelconque juridiction en vertu de la proposition y mentionnée ou autrement, et aucune cession, émission ou transfert de titres de Magic n'aura lieu dans une quelconque juridiction en contravention avec la loi applicable. La proposition, si elle est faite, sera faite exclusivement par le biais du Document d'Offre, qui contiendra l'intégralité des clauses et conditions de la proposition, y compris les modalités précises d'un vote en sa faveur et les restrictions qui s'appliqueront. Toute suite donnée à la proposition, acceptation comprise, doit exclusivement se fonder sur les informations contenues dans le Document d'Offre ou dans tout autre document par lequel la proposition sera faite le cas échéant.

24.4. *Passifs éventuels*

Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. La Société constitue une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation de son coût est possible.

Il n'existe actuellement aucun fait exceptionnel, ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société.

NOTE 25 Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation

La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation s'élève à - 17,9 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre - 129,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 60,7 millions d'euros au 31 décembre 2011. Elle se ventile de la manière suivante :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Stocks	- 5,1	0,7	0,2
Créances	- 72,2	- 173,6	- 93,0
Dettes	59,4	43,8	32,1
TOTAL	**- 17,9**	**- 129,1**	**- 60,7**

NOTE 26 Variation des autres actifs financiers

Cette ligne inclut les flux liés aux actions propres de l'exercice, classées en valeurs mobilières de placement, ainsi que ceux liés aux gages-espèces accordés à la banque du Groupe, classés en immobilisations financières.

NOTE 27 Trésorerie à la clôture

La trésorerie à la clôture s'élève à 974,0 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 829,7 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 146,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, et s'analyse de la manière suivante :

En millions d'euros	**31.12.2013**	31.12.2012	31.12.2011
Disponibilités	974,7	1 093,1	238,4
Intérêts courus actifs	-	-	- 0,2
Concours bancaires courants (note 19)	- 0,7	- 263,5	- 91,3
Intérêts courus passifs	-	0,1	-
TOTAL	**974,0**	**829,7**	**146,9**

NOTE 28 Autres informations

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes au titre de l'exercice 2013 n'est pas communiqué dans les comptes sociaux. En revanche, ces informations figurent dans la note 30 des comptes consolidés du Groupe.

NOTE 29 Événements post-clôture

Le 17 octobre 2013, L'Oréal a transmis au groupe japonais Shiseido une offre en vue de l'acquisition de Decléor et Carita. Sur la base de cette offre, Shiseido a consenti à L'Oréal une exclusivité de négociation.
Le groupe Decléor/Carita a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros, ce qui le place en 2e position sur le marché mondial du soin de la peau professionnel en instituts de beauté, spas et salons de coiffure. Fondée en 1974, Decléor est la première marque aromathérapique mondiale. Carita est née en 1945 de Maria & Rosy Carita, coiffeurs des stars, et incarne le prestige du soin à la française.
Un accord pourrait être signé dans les prochaines semaines.

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé, ce rachat étant financé :

- pour partie par la cession par L'Oréal à Nestlé de sa participation de 50 % dans le laboratoire pharmaceutique suisse de dermatologie Galderma (détenu à parité par L'Oréal et Nestlé) pour un montant de 3,1 milliards d'euros de valeur d'entreprise (2,6 milliards d'euros de valeur des fonds propres), rémunérée par Nestlé en actions L'Oréal (soit 21,2 millions d'actions) ;
- pour le solde en numéraire à hauteur de 27,3 millions d'actions L'Oréal détenues par Nestlé pour un montant de 3,4 milliards d'euros.

Le prix unitaire de l'action L'Oréal retenu pour cette opération est celui de la moyenne des cours de clôture entre le lundi 11 novembre 2013 et le lundi 10 février 2014, soit 124,48 euros.

Toutes les actions rachetées par L'Oréal seront annulées et à l'issue de cette opération, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal sera réduite de 29,4 % à 23,29 %, celle de la famille Bettencourt Meyers passant de 30,6 % à 33,31 % du capital.

Cette opération sera soumise aux procédures de consultation des instances représentatives du personnel au sein de Galderma et de L'Oréal, et sera également subordonnée à l'obtention des autorisations des autorités de la concurrence compétentes. Elle pourrait être réalisée avant la fin du premier semestre 2014.

5.6. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013

TABLEAU LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013 (en milliers d'euros)

RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS

	CAPITAL	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	VALEUR COMPTABLE des titres détenus		BÉNÉFICE ou PERTE du dernier exercice clos	DIVIDENDES [1] comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. Principales filiales francaises (Plus de 50 % du capital détenu)							
Areca & Cie	35	10	99,78	35	35	- 216	60
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regefi)	19 250	109 142	99,99	75 670	75 670	26 669	
Beauté Créateurs	612	223	100,00	31 599	0	- 31 613	52
Beauté, Recherche & Industries	10 690	- 2 184	100,00	20 311	16 811	7 841	
Centrex	1 800	29	99,99	3 532	3 532	353	671
Chimex	1 958	31 249	100,00	21 501	21 501	3 537	2 649
Cosmétique Active France	24	19 293	61,97	130	130	28 354	12 788
Cosmétique Active International	19	19 014	80,43	15	15	- 4 823	9 166
Cosmétique Active Production	186	17 656	80,13	5 081	5 081	9 506	3 655
EpiSkin	13 599	4 495	99,96	17 975	17 975	944	
Exclusive Signatures International	10	0	99,00	10	10	4 384	3 114
Fapagau & Cie	15	4 968	79,00	12	12	5 749	3 705
Faprogi	15	4 271	59,90	9	9	4 159	1 260
Finval	2	0	99,00	2	2	4 424	6 886
Gemey Maybelline Garnier	50	676	66,61	34	34	38 362	26 378
Gemey Paris - Maybelline New York	35	5 793	99,96	46	46	17 802	15 661
Goldys International	15	0	99,90	15	15	- 5	
H.B.D.F.	5	0	100,00	5	5	33	
Helena Rubinstein	30	1	99,95	46 661	46 661	5 234	4 488
Holdial	1	0	98,00	1	1	550	588
L & J Ré	1 500	8 736	99,99	1 500	1 500	1 149	
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	380	4 437	99,98	27 579	27 579	18 286	15 362
Laboratoires Innéov	475	370	50,00	30 875	845	- 6 983	
Laboratoire Sanoflore	10	272	100,00	5 197	0	609	
Lancôme Parfums & Beauté & Cie	1 192	0	99,99	3 235	3 235	56 433	61 311
LaScad	20	12 776	99,26	12 796	12 796	60 921	54 150
Lehoux et Jacque	39	56	100,00	263	263	- 364	258
L'Oréal Produits de Luxe France	84	56 209	68,55	1 457	1 457	11 112	10 777
L'Oréal Produits de Luxe International	98	75 253	77,36	76	76	35 900	31 572
Parfums Cacharel & Cie	1	1	99,00	2	2	404	404
Parfums Guy Laroche	332	54	100,00	1 656	1 656	51	145
Parfums Paloma Picasso & Cie	2	0	99,00	2	2	16	32
Parfums Ralph Lauren	2	- 462	99,00	2	0	10	
Prestige & Collections International	32	3 952	81,67	3 823	3 823	22 808	14 573
Roger & Gallet	3 034	10 390	100,00	109 693	109 693	660	665
Sicôs & Cie	375	7 089	80,00	999	999	5 488	3 683
Société de Développement Artistique	2	0	99,00	2	2	49	
Soprocos	8 250	5 900	100,00	11 904	11 904	3 460	
Soproréal	15	2 639	99,90	15	15	3 379	
Sparlys	750	90	100,00	3 826	3 826	540	1 876
Viktor & Rolf Parfums	2	0	99,00	1	1	493	296
YSL Beauté	130 786	11 276	89,80	299 622	299 622	25 786	
B. Principales Participations Francaises (Moins de 50 % du capital détenu)							
Galderma International	466	64 161	26,44	2	2	16 852	
Innéov France	130	- 396	0,00	n/s	n/s	- 732	
La Roche-Posay Dermato-Cosmétique	2	0	1,00	0	0	- 2	
Sanofi		[2]	8,93	423 887	423 887	[2]	327 490

(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.
(2) Sanofi : données non communiquées.
L'Oréal détient à la clôture 118 227 307 actions, leur valeur boursière globale s'élève à 9 117 690 milliers d'euros au cours du 31/12/2013

	CAPITAL	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	VALEUR COMPTABLE des titres détenus		BÉNÉFICE ou PERTE du dernier exercice clos	DIVIDENDES (1) comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. Principales filiales étrangères (Plus de 50 % du capital détenu)							
Avenamite S.A. (Espagne)			0,00	0	0		51
Beautycos International Co. Ltd (Chine)	52 482	53 933	73,46	46 195	46 195	10 295	
Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co. Ltd (Chine)	5 629	- 2 045	100,00	16 871	3 822	405	
Biotherm (Monaco)	152	16	99,80	3 545	3 545	5 473	5 749
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turquie)	6 451	13 764	100,00	30 290	30 290	7 222	
Club des Créateurs de Beauté (Belgique)	81	- 59	100,00	3 821	22	0	
Cosmelor Ltd (Japon)	3 554	5 890	100,00	35 810	35 810	1 600	1 634
Cosmephil Holdings Corporation (Philippines)	171	- 141	100,00	400	14	0	
Egyptelor LLC (Egypte)	6	100	99,80	7	7	55	
Elebelle (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	806	27 015	100,00	61 123	46 783	4 316	4 195
Erwiton S.A. (Uruguay)	739	969	100,00	17	17	8 025	9 762
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	15 694	141 790	50,00	10 124	10 124	125 687	56 283
Kosmepol Sp. z.o.o. (Pologne)	38 844	39 238	99,73	48 965	48 965	6 407	
Lai Mei Cosmetics Int. Trading (Shanghai) Co Ltd (Chine)	9 500	4 300	100,00	11 197	11 197	470	741
L'Oréal Adria d.o.o. (Croatie)	131	1 153	100,00	1 503	1 503	6 513	4 006
L'Oréal Argentina S.A. (Argentine)	16 891	45 299	94,90	103 426	57 512	32 052	
L'Oréal Australia Pty Ltd	2 711	17 230	100,00	33 867	33 867	39 298	37 655
L'Oréal Balkan d.o.o. (Serbie)	1 283	- 402	100,00	1 285	1 285	1 182	700
L'Oréal Baltic SIA (Lettonie)	387	3 132	100,00	529	529	2 584	2 601
L'Oréal Belgilux S.A. (Belgique)	16 124	18 192	98,93	77 150	77 150	26 489	15 645
L'Oréal Bulgaria EOOD	102	704	100,00	102	102	2 469	2 336
L'Oréal Canada Inc.	3 979	10 102	100,00	146 517	146 517	89 334	75 440
L'Oréal Central America (Panama)	8	6	100,00	8	8	- 165	
L'Oréal Central West Africa (Nigéria)	1 176	- 2 203	99,91	1 176	1 176	- 2 625	
L'Oréal Ceska Republika s.r.o. (République Tchèque)	5 939	2 924	100,00	8 678	8 678	5 734	7 267
L'Oréal Chile S.A. (Chili)	20 888	7 051	99,99	43 784	43 784	33 458	23 988
L'Oréal China Co Ltd (Chine)	43 498	30 439	100,00	345 733	345 733	237 403	219 285
L'Oréal Colombia S.A. (Colombie)	1 931	3 834	94,00	6 395	6 395	- 1 680	1 459
L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E. (Egypte)	42 319	- 9 449	99,99	42 299	27 699	- 5 863	
L'Oréal Danmark A/S (Danemark)	270	5 406	100,00	8 336	8 336	11 328	10 516
L'Oréal Deutschland GmbH (Allemagne)	12 647	274 511	100,00	76 855	76 855	217 424	159 661
L'Oréal East Africa Ltd (Kenya)	191	- 986	99,90	191	191	- 1 879	
L'Oréal Espana S.A. (Espagne)	59 911	19 851	63,86	299 154	299 154	39 801	32 410
L'Oréal Finland Oy (Finlande)	673	17	100,00	1 280	1 280	12 431	11 849
L'Oréal Guatemala S.A.	1 044	400	99,99	2 162	2 162	1 222	1 268
L'Oréal Hellas S.A. (Grèce)	9 736	1 991	99,99	35 307	35 307	4 519	5 420
L'Oréal Hong-Kong Ltd	3	- 2 439	99,97	604	604	74 004	149 840
L'Oréal India Private Ltd (Inde)	49 919	- 12 068	100,00	68 467	47 285	5 405	
L'Oréal Investments B.V. (Pays-Bas)	18	0	100,00	18	18	0	
L'Oréal Israel Ltd	4 137	10 936	92,97	38 497	34 897	6 185	4 767
L'Oréal Italia Spa	1 680	56 007	100,00	226 469	226 469	51 118	72 964
L'Oréal Japan Ltd (Japon)	370	- 1 204	100,00	275	0	- 812	
L'Oréal Kazakhstan Llp (Kazakhstan)	422	612	100,00	422	422	9 158	8 895
L'Oréal Korea Ltd (Corée du Sud)	1 991	376	99,99	20 794	20 794	4 764	15 872
L'Oréal Liban SAL	3 139	1 073	99,88	7 694	7 694	13 173	9 376
L'Oréal Magyarorszag Kosmetikai Kft (Hongrie)	428	- 72	100,00	787	787	2 472	2 991
L'Oréal Malaysia SDN BHD (Malaisie)	3 268	93	100,00	6 762	6 762	11 497	11 503
L'Oréal Mexico S.A. de C.V. (Mexique)	2 349	81 408	99,99	8 443	8 443	50 657	14 913
L'Oréal Middle East (Emirats Arabes Unis)	7 761	2 758	100,00	54 379	54 379	42 507	28 588
L'Oréal Nederland B.V. (Pays-Bas)	1 178	- 4	100,00	22 014	22 014	24 565	26 643
L'Oréal New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande)	44	2 344	100,00	6 110	6 110	6 319	6 145
L'Oréal Norge A/S (Norvège)	1 384	2 404	100,00	4 050	4 050	17 447	17 801
L'Oréal Osterreich GmbH (Autriche)	2 915	1 353	100,00	3 818	3 818	14 175	12 575
L'Oréal Pakistan Private Ltd	11 025	- 10 438	99,99	11 043	43	- 2 462	
L'Oréal Panama S.A.	159	1 447	100,00	168	168	9 887	10 170

Pour les filiales et participations étrangères, le capital, les réserves et le report à nouveau ont été convertis en milliers d'euros en utilisant les taux de clôture, les bénéfices ou pertes ont été convertis au taux moyen. Il est précisé que la liste des sociétés ci-dessus présente un caractère incomplet.
(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.

	CAPITAL	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	VALEUR COMPTABLE des titres détenus		BÉNÉFICE ou PERTE du dernier exercice clos	DIVIDENDES (1) comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
L'Oréal Peru S.A. (Pérou)	2 096	214	99,99	3 739	3 739	960	1 835
L'Oréal Philippines Inc.	11 811	- 13 953	99,45	22 226	26	- 3 523	
L'Oréal Polska Sp. z.o.o. (Pologne)	405	757	100,00	707	707	25 605	20 133
L'Oréal Portugal Lda	495	184	100,00	6 459	6 459	8 862	9 699
L'Oréal Romania SRL (Roumanie)	2 187	426	100,00	5 883	5 883	4 605	2 719
L'Oréal Saudi Arabia (Arabie Saoudite)	5 682	- 483	74,63	4 260	4 260	761	37
L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour)	1 165	57	100,00	18 991	18 991	6 912	8 220
L'Oréal Slovenija kosmetika d.o.o. (Slovenie)	465	384	100,00	856	856	626	1 024
L'Oréal Slovensko s.r.o. (Slovaquie)	1 598	790	100,00	1 673	1 673	3 130	4 974
L'Oréal Suisse S.A.	346	2 157	100,00	160 311	160 311	32 445	34 969
L'Oréal Sverige AB (Suède)	2 038	379	100,00	2 247	2 247	23 837	12 255
L'Oréal Taiwan Co Ltd (Taiwan)	187	- 82	100,00	17 881	17 881	22 512	22 377
L'Oréal Thailand Ltd	3 992	- 1 053	99,99	5 238	5 238	19 596	18 619
L'Oréal Turkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	39 142	- 29 916	100,00	55 093	26 656	11 728	
L'Oréal UK Ltd (Grande-Bretagne)	121 150	- 107 937	99,99	145 573	145 573	117 622	72 490
L'Oréal Ukraine	3 033	2 231	100,00	2 990	2 990	14 814	14 636
L'Oréal Uruguay S.A.	485	2 891	100,00	5 435	5 435	4 604	
L'Oréal USA Inc. (3)	4 402	2 667 033	100,00	3 797 447	3 797 447	428 985	185 452
L'Oréal Venezuela C.A.	12 765	11 071	100,00	26 953	13 667	13 701	
L'Oréal Vietnam Co Ltd	7 340	- 9 051	100,00	7 449	49	- 4 202	
Masrelor LLC (Égypte)	13 844	- 2 374	99,99	13 731	11 831	- 5	
Nihon L'Oréal KK (Japon)	138 845	69 843	100,00	415 182	396 441	24 492	
Parbel of Florida Inc. (USA)	40	- 2 177	100,00	100 317	100 317	27 263	27 267
Procosa Productos de Beleza Ltda (Brésil)	100 647	99 032	99,99	170 243	170 243	40 408	6 649
P.T. L'Oréal Indonesia	1 510	5 817	99,00	2 305	2 305	- 8 175	
P.T. Yasulor Indonesia	73 931	- 16 028	99,99	110 022	65 522	1 660	
Scental Limited (Hong-Kong)	5	160	99,99	8	8	0	
Sofamo (Monaco)	160	- 41 118	99,99	1 852	0	- 42	
The Body Shop International PLC (Grande-Bretagne) (4)	13 597	898 471	100,00	992 445	992 445	67 346	46 831
Venprobel (Venezuela)	20	- 63	100,00	2 722	0	0	
YSL Beauté Vostok o.o.o. (Russie)	3 062	- 2 588	99,98	5 519	619	- 303	
B. Principales participations étrangères (Moins de 50 % du capital détenu)	n/s	n/s	n/s	n/s	n/s	n/s	n/s

Pour les filiales et participations étrangères, le capital, les réserves et le report à nouveau ont été convertis en milliers d'euros en utilisant les taux de clôture, les bénéfices ou pertes ont été convertis au taux moyen. Il est précisé que la liste des sociétés ci-dessus présente un caractère incomplet.
(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.
(3) Données de la sous-consolidation de la filiale L'Oréal USA Inc.
(4) The Body Shop : Données consolidées du sous-groupe.

RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR TOUTES LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	FILIALES		PARTICIPATIONS	
	Françaises	Étrangères	Françaises	Étrangères
Valeur comptable des titres détenus :				
• Brute réévaluée	737 238	8 234 985	423 888	1
• Nette	666 910	7 960 903	423 888	1
Montant des prêts et avances accordés	48 485	156 386	17 434	
Montant des cautions et avals donnés	13 758	604 914		
Montant des dividendes comptabilisés	286 250	1 591 451	327 490	1

5.7. AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'ORÉAL S.A.

5.7.1. Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du Code général des impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

Dépenses et charges	1,3 million d'euros
Impôt correspondant	0,5 million d'euros

5.7.2. Dettes fournisseurs

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture du solde des dettes de L'Oréal S.A. à l'égard des fournisseurs est la suivante :

En millions d'euros	**2013**	2012	2011
Dettes fournisseurs non échues	**197,5**	**191,6**	**171,8**
dont :			
à 30 jours	116,9	122,1	97,8
entre 30 jours et 45 jours	80,6	69,5	74,0
au-delà de 45 jours	-	-	-
Dettes fournisseurs échues	**14,5**	**10,5**	**6,3**

5.7.3. Chiffre d'affaires (hors taxes)

En millions d'euros Chiffre d'affaires	**2013**	2012	Variation en %
1er trimestre	743,5	701,6	5,97
2e trimestre	697,9	635,2	9,87
3e trimestre	666,4	622,8	7,00
4e trimestre	669,2	647,2	3,39
TOTAL	**2 777,0**	**2 606,8**	**6,52**

N.B : Ce chiffre d'affaires comprend les ventes de marchandises et de produits finis, les produits accessoires, les ventes de déchets, les prestations de services, déduction faite des réductions sur ventes. Ces ventes comprennent notamment des fournitures de marchandises faites à diverses filiales qui, du point de vue des comptes consolidés, sont des ventes intragroupe.

5.8. RÉSULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS

SOCIÉTÉ L'ORÉAL (À L'EXCLUSION DE SES FILIALES)

En milliers d'euros (sauf pour le résultat par action qui est en euros)	2009	2010	2011	2012	**2013**
I. Situation financière en fin d'exercice					
◆ *a) Capital social*	119,8	120,2	120,6	121,8	121,2
◆ *b) Nombre d'actions*	598 972 410	600 992 585	602 984 082	608 810 827	605 901 887 (1)
◆ *c) Nombre d'obligations convertibles*	0	0	0	0	0
II. Résultat global des opérations effectuées					
◆ *a) Chiffre d'affaires hors taxes*	2 051,1	2 231,0	2 421,1	2 606,8	2 777,0
◆ *b) Bénéfice avant impôts, amortissements, provisions et reprises (y compris provision pour investissement et réserve de participation)*	1 766,3	2 048,4	2 344,8	2 517,5	2 562,0
◆ *c) Impôts sur les bénéfices*	- 114,9	- 104,6	- 51,3	11,4	- 9,7
◆ *d) Bénéfice net*	1 841,8	1 995,3	2 169,8	2 408,0	2 366,1
◆ *e) Montant des bénéfices distribués*	898,9	1 082,5	1 212,4	1 397,4	1 523,3 (2)
III. Résultat des opérations réduit à une seule action					
◆ *a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions*	3,11	3,55	3,94	4,09	4,22
◆ *b) Résultat net*	3,07	3,32	3,60	3,96	3,91
◆ *c) Dividende versé à chaque action (non compris l'avoir fiscal)*	1,50	1,80	2,00	2,30	2,50 (2)
IV. Personnel					
◆ *a) Nombre de salariés*	5 855	5 957	6 016	6 097	6 163
◆ *b) Montant de la masse salariale*	403,8	426,7	459,0	489,5	515,6
◆ *c) Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, Prévoyance…)*	172,8	182,5	200,4	208,6	261,3

(1) Au 31 décembre 2013, le capital correspond à 605 901 887 actions de 0,2 euro, suite à la souscription de 5 961 501 actions par levées d'options et 238 200 d'actions gratuites ainsi que l'annulation de 9 108 641 actions auto-détenues.
(2) Le dividende sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2014.

5.9. TITRES DE PARTICIPATION (PRINCIPALES VARIATIONS ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS)

TITRES DE PARTICIPATION

(principales variations et franchissement de seuil > à 5 %)

En milliers d'euros	Situation au 31.12.2012 *Y compris réévaluation*		**Acquisitions**		**Souscriptions**		**Cessions Réduction**		**Situation au 31.12.2013**	
Libellés	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Avenamite S.A.	6 215,6	100,00					6 215,6	100,00 (2)	0,0	
L'oréal Venezuela C.A.	16 970,4	100,00			9 982,9	100,00			26 953,3	100,00
L'Oréal Argentina S.A.	81 068,5	100,00			22 357,7	82,03			103 426,2	94,90
EpiSkin	9 401,5	100,00			8 573,8	100,00	0,0	0,04 (3)	17 975,3	99,96
Lascad	18,1	99,17			12 778,0	0,09			12 796,1	99,26
Cosmétique Active Ireland Ltd	731,6	99,99					731,6	99,99 (2)	0,0	
YSL Beauté Hong-Kong Ltd	6 405,0	100,00					6 405,0	100,00 (2)	0,0	
YSL Beauté Singapore Pte Ltd	336,2	100,00					336,2	100,00 (2)	0,0	
L'Oreal Central America			7,6	100,00					7,6	100,00
Hygiène Beauté Distribution France			5,0	100,00					5,0	100,00
Cadum International S.A.	170 520,2	100,00					170 520,2	100,00 (1)	0,0	0,00
Laboratoire Innéov	25 750,0	50,00			5 125,0	50,00			30 875,0	50,00
	317 417,1		12,6		58 817,4		184 208,6		192 038,5	

(1) Transmission universelle de patrimoine.
(2) Liquidation.
(3) Fusion avec EpiSkin Biomatériaux et SkinEthic ayant donné lieu à une augmentation de capital en rémunération des titres détenus par les actionnaires minoritaires de SkinEthic.

5.10. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2013)

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Société L'Oréal, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

L'évaluation des titres de participation a été effectuée en conformité avec les méthodes comptables décrites dans la note 1.7.1 *« Principes comptables – Immobilisations financières – Titres de participation et avances consolidables »* de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux, nous avons revu le caractère approprié de ces méthodes comptables et apprécié les hypothèses retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de Gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 14 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Gérard Morin	David Dupont-Noel

6

/ RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE*

6.1. FAIT MARQUANT DE LA PÉRIODE 2013 *197*

6.2. INFORMATIONS SOCIALES *198*

6.2.1. La politique des relations humaines du Groupe L'Oréal 198

6.2.2. Les informations sociales sur un périmètre consolidé du Groupe L'Oréal 199

Note méthodologique 211

6.3. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES *212*

6.3.1. Politique Générale en matière environnementale 213

6.3.2. La pollution et la gestion des déchets 214

6.3.3. L'utilisation durable des ressources 216

6.3.4. Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique 218

6.3.5. Protection de la biodiversité 219

Note méthodologique 220

6.4. INFORMATIONS SOCIÉTALES *221*

6.4.1. Impact territorial, économique et social de l'activité 221

6.4.2. Relations avec les parties prenantes 222

6.4.3. Sous-traitance avec les fournisseurs 224

6.4.4. Loyauté des pratiques 226

6.4.5. Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme 228

Note méthodologique 229

6.5. GRILLE DE CONCORDANCE DES RÉFÉRENTIELS DE REPORTING EN MATIÈRE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE & SOCIÉTALE *230*

6 .6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉS ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES, FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION *232*

1. Attestation de présence des Informations RSE 232

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE 233

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

Le Groupe a présenté le 23 octobre 2013, ses engagements en matière de Développement Durable à horizon 2020 au travers du programme *Sharing beauty with all* (ci-après « Engagements 2020 » ou *Sharing beauty with all*). Cette annonce publique témoigne de l'ambition de L'Oréal, et de l'implication de son management et de toutes ses équipes, pour construire et assurer une croissance durable.

Il y a dix ans, le Groupe signait le Pacte Mondial des Nations Unies et s'est depuis lors engagé à soutenir dans sa sphère d'influence, les dix principes fondamentaux du Pacte.

Le Groupe s'est engagé résolument dans une démarche de progrès en matière de Développement Durable et RSE en se fixant notamment dès 2009 un objectif ambitieux de réduction de l'empreinte environnementale de ses sites et centrales de production. En 2007, la création de la Fondation L'Oréal témoignait par ailleurs de son engagement en matière de mécénat et de philanthropie.

Aujourd'hui L'Oréal dispose donc d'un solide héritage en matière de Développement Durable et peut ainsi se fixer une grande ambition pour l'avenir avec des engagements intégrés à son modèle de croissance.

Le programme *Sharing beauty with all* porte sur l'ensemble des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe, et couvre quatre domaines :

- L'innovation durable ;
- La production durable ;
- La consommation durable ;
- Le partage de la croissance.

Chaque année, le Groupe rend compte de ses avancées et de ses réalisations dans les domaines concernés (droits de l'homme, normes du travail, normes environnementales, lutte contre la corruption) notamment à travers son Rapport de Développement Durable, les indicateurs du GRI *(Global Reporting Initiative)* ainsi que ceux du Pacte Mondial des Nations Unies.

Les efforts et les progrès accomplis ont été, en 2013, comme au cours des années précédentes reconnus et distingués par les organismes les plus exigeants en la matière : Vigeo, Institut Ethisphère, *Carbon Disclosure Project* qui a fait figurer en 2013 L'Oréal parmi les 10 % d'entreprises les mieux notées, OEKOM.

Afin d'améliorer constamment la transparence du Groupe sur son action dans ce domaine, L'Oréal a regroupé dans ce chapitre les informations prévues par le décret du 24 avril 2012, à savoir des exemples de réalisations sociales, environnementales et sociétales dans différents pays ainsi qu'une table de concordance mettant en perspective les différents indicateurs publiés (GRI, informations du Grenelle II, principes du Pacte Mondial). Cette table de concordance figure aux pages 230 et 231.

Le périmètre et la méthodologie de ce *reporting* sont détaillés dans la note méthodologique qui figure à la fin de chaque partie de ce chapitre.

Les Commissaires aux Comptes de L'Oréal présentent en pages 232 à 234 leur attestation de présence sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées dans ce chapitre en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ainsi que leur avis motivé sur la sincérité de ces informations.

6.1. FAIT MARQUANT DE LA PÉRIODE 2013

Les engagements du Groupe L'Oréal en matière de Développement Durable à horizon 2020 : Sharing beauty with all.

Le 23 octobre 2013, Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal, a annoncé les engagements que L'Oréal s'est fixés à horizon 2020 pour réduire son impact tout en concrétisant son ambition de croissance.

Le Développement Durable au service de la croissance

L'Oréal a l'ambition de séduire un nouveau milliard de consommateurs grâce à sa stratégie d'universalisation qui entend répondre aux différents besoins des hommes et des femmes du monde entier en matière de beauté. La stratégie de croissance du Groupe repose en partie sur son engagement de produire plus, avec moins d'impact, et d'associer les consommateurs, qui sont au cœur de ses activités, en leur proposant des produits qui soient à la fois durables et aspirationnels, les incitant en cela, à faire des choix durables. À cette fin, L'Oréal s'engage à améliorer ses pratiques tout au long de sa chaîne de valeur, de la recherche à la production, tout en partageant sa croissance avec les communautés qui l'entourent.

Ces engagements sont le fruit de deux années de concertation avec différentes parties prenantes à travers le monde. L'Oréal communiquera régulièrement sur ses progrès sur chacun des objectifs avec l'aide d'un panel d'experts internationaux indépendants [(1)], présidé par José Maria Figueres, reconnu à travers le monde pour son engagement en matière de Développement Durable.

Sharing beauty with all : un engagement qui couvre quatre domaines :

1. INNOVER DURABLEMENT – D'ICI 2020, 100 % DE NOS PRODUITS DÉMONTRERONT UN IMPACT ENVIRONNEMENTAL OU SOCIAL POSITIF

À chaque fois que les marques du Groupe inventeront ou rénoveront un produit, elles amélioreront son profil environnemental ou sociétal sur au moins l'un des critères suivants :

- La nouvelle formule réduit son empreinte environnementale (notamment son Empreinte Eau).
- La nouvelle formule utilise des matières premières renouvelables, issues de ressources durables ou de la chimie verte.
- Le profil environnemental du nouveau packaging est amélioré.
- Le nouveau produit a un impact sociétal positif.

2. PRODUIRE DURABLEMENT – D'ICI 2020, LE GROUPE S'ENGAGE À RÉDUIRE SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DE 60 %, TOUT EN APPORTANT LA BEAUTÉ À UN MILLIARD DE NOUVEAUX CONSOMMATEURS

- Réduction de 60 % des émissions de CO_2 de nos usines et centrales de distribution en absolu, par rapport à 2005.
- Réduction de 60 % de notre consommation d'eau par unité de produit fini, par rapport à 2005.
- Réduction de 60 % de notre génération de déchets par unité de produit fini, par rapport à 2005.
- Atteindre zéro déchet industriel en décharge.
- Réduire les émissions de CO_2, générées par nos transports de produits de 20 % par unité de produit fini / Km par rapport à 2011.

3. CONSOMMER DURABLEMENT – D'ICI 2020, LE GROUPE VEUT DONNER À TOUS LES CONSOMMATEURS DE PRODUITS L'ORÉAL LA POSSIBILITÉ DE FAIRE DES CHOIX DE CONSOMMATION DURABLE

- Un outil d'évaluation établira le profil environnemental et sociétal de tous les nouveaux produits. Toutes les marques rendront ces informations disponibles, pour permettre au consommateur de faire des choix de consommation durable.
- Chaque marque L'Oréal aura évalué son empreinte environnementale et sociétale et aura pris des engagements pour l'améliorer. Chaque marque rendra compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements. Les consommateurs pourront influencer les actions du Groupe en matière de Développement Durable, à travers un comité consultatif de consommateurs.

4. PARTAGER LA CROISSANCE

a) **Salariés :** d'ici 2020, les salariés de L'Oréal auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation.

(1) Le panel d'experts internationaux :
Sze Ping, écologiste chinois, ancien activiste de Greenpeace, Directeur Général de Greenovation Hub ;
Mehjabeen Abidi-Habib, chercheuse pakistanaise en écologie humaine, spécialiste de la gestion des ressources naturelles ;
HRH Celenhle Dlamini, sud-africaine, l'un des Directeurs de l'Ubuntu Institute, organisation qui travaille à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement de l'ONU ;
Zem Joaquin, américaine, spécialiste de l'éco-luxe et fondatrice du site internet Eco-fabulous visant à réconcilier désirable et durable ;
Analisa Balares, américaine, Fondatrice et PDG de WomensphereTM, qui développe des outils média, des communautés en ligne et un prix destiné à inspirer et encourager les femmes qui visent à faire une différence dans le monde ;
Christian de Boisredon, français, initiateur du concept de « journalisme d'impact » par le biais de Sparknews, afin de mettre en lumière des initiatives positives dans le monde entier.

- Les salariés bénéficieront d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence.
- Les salariés bénéficieront d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tel qu'une incapacité ou une invalidité permanente.
- Les salariés auront accès à une formation, où qu'ils se trouvent dans le monde.

b) **Fournisseurs :** d'ici 2020, 100 % des fournisseurs stratégiques du Groupe participeront au programme de Développement Durable destiné aux fournisseurs.

- Tous les fournisseurs stratégiques seront évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances sur le plan sociétal et environnemental.
- Tous les fournisseurs stratégiques auront procédé, avec notre soutien, à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable.
- Tous les fournisseurs auront accès aux outils de formation L'Oréal, destinés à optimiser leurs politiques en matière de Développement Durable.
- 20 % des fournisseurs stratégiques seront associés au programme « *Solidarity sourcing* » présenté en 2012.

c) **Communautés :** d'ici 2020, par son action, le Groupe permettra à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi.

Cet objectif pourra être atteint grâce aux programmes suivants :

- *Solidarity sourcing.*
- Distribution inclusive.
- Professionnalisation aux métiers de la beauté.
- Mentorat et éducation au sein des communautés.
- Emploi de personnes en situation de handicap, ou issues de groupes sociaux-ethniques sous-représentés.

6.2. INFORMATIONS SOCIALES

6.2.1. La politique des relations humaines du Groupe L'Oréal

L'Oréal a construit son projet humain et social autour de deux priorités : la performance individuelle et la performance sociale, deux éléments clefs de la réussite du leader mondial de la beauté.

Tout en accélérant le recrutement et le développement des talents partout dans le monde, pour s'assurer une croissance durable, L'Oréal tient à offrir à l'ensemble de ses collaborateurs, un environnement où le talent de chacun peut se révéler, grandir et s'épanouir et où tous se sentent reconnus et soutenus.

La politique des Relations Humaines de L'Oréal se fonde donc sur :

- Une vision centrée sur la performance et le talent individuel.

  L'Oréal a toujours placé l'humain au cœur de l'entreprise, en projetant ses talents à long terme. La mission des Relations Humaines est aujourd'hui de développer le talent de chacun et de préparer les leaders de demain, en favorisant, notamment, l'émergence des talents locaux, pour soutenir l'ambition du Groupe de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs.

  - Le recrutement permanent de talents.

    Le Groupe recherche en permanence à enrichir son vivier de talents, dans tous les pays. Reconnue comme une des entreprises les plus attractives au monde pour les jeunes diplômés et les plus formatrices en matière de leadership, le Groupe mène une politique de recrutement diversifiée, qui repose à la fois sur des partenariats avec les meilleures écoles du monde, des jeux d'entreprise attirant des dizaines de milliers d'étudiants du monde entier et une stratégie proactive de recherche de candidats via les technologies digitales. L'Oréal développe également ses propres méthodes de sélection, pour recruter, parmi le million de candidatures spontanées reçues chaque année, les meilleurs talents, et ceux qui représentent le mieux la diversité de ses consommateurs.

  - L'ambition de mettre chaque collaborateur en situation de se développer.

    Le suivi individuel de la performance et la multitude d'opportunités de développement et de formations accessibles à tous, visent à développer chaque collaborateur. Les programmes peuvent être dispensés dans le monde entier, grâce à l'implantation internationale des structures de formation et l'utilisation des technologies digitales avec le portail « *My learning* » qui offre, à l'ensemble des collaborateurs, des opportunités de formation en ligne. La mobilité importante entre fonctions et entre pays et les nombreuses promotions individuelles effectuées chaque année témoignent d'une gestion des carrières dynamique. Cette gestion s'appuie sur un réseau de professionnels des ressources humaines, proche à la fois des attentes des collaborateurs et des besoins des affaires. La collaboration étroite entre ces professionnels des ressources humaines et les patrons opérationnels permet de porter un regard

croisé sur les talents et de définir les opportunités de développement les plus appropriées pour chacun.

- L'offre d'un environnement collectif protecteur et épanouissant.

  L'Oréal porte une attention particulière à son niveau de performance sociale. Le Groupe s'est donné pour objectif de faire vivre ses valeurs en créant un environnement de travail bienveillant et inclusif, empreint de solidarité, de respect, et où tous les collaborateurs peuvent s'épanouir, avec :

  - Une volonté de reconnaître la contribution effective de chacun à travers une politique dynamique de rémunération et des systèmes mondiaux d'intéressement à court, moyen et long terme.
  - Une évaluation régulière des attentes des collaborateurs du monde entier au travers d'enquêtes d'opinion d'envergure débouchant sur la mise en œuvre de plans d'action.
  - La recherche d'un cadre et de conditions de travail permettant à chacun de trouver un épanouissement personnel.
  - Un dialogue social actif avec les collaborateurs et leurs représentants au plan mondial.
  - Une politique volontariste en matière de diversité, considérée comme facteur de progrès, d'innovation et de création de lien social, avec trois priorités mondiales : le genre, l'origine sociale et le handicap.

En 2013, le Groupe a choisi d'aller plus loin en matière de performance sociale avec le lancement de L'Oréal *Share & Care Program*, un programme ambitieux visant à offrir à tous les collaborateurs du Groupe, dans l'ensemble des pays où il est implanté, un socle social garanti mondialement dans quatre domaines : la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail. Ce programme, qui permettra de répondre aux besoins essentiels de chacun des collaborateurs et de favoriser leur engagement, situera L'Oréal, parmi les sociétés dotées des meilleures pratiques en termes de performance sociale et de bien-être au travail. L'Oréal *Share & Care Program* s'inscrit dans les engagements pris par le Groupe, à l'horizon 2020, en matière de Développement Durable et de responsabilité sociale *Sharing beauty with all*. Son lancement et sa mise en œuvre témoignent d'une conviction forte, une conviction selon laquelle la performance sociale et la performance économique sont non seulement intimement liées mais se renforcent mutuellement.

6.2.2. *Les informations sociales sur un périmètre consolidé du Groupe L'Oréal*

Les effectifs indiqués dans l'*« Effectif total »* et *« Répartition des effectifs par zone géographique »* concernent la totalité des effectifs du Groupe présents au 31 décembre 2013 [(1)]

Pour les sociétés Galderma et Innéov consolidées en intégration proportionnelle, les effectifs au 31 décembre 2013 sont comptabilisés au prorata du pourcentage de participation de L'Oréal, soit 50 %.

Tous les autres indicateurs sociaux figurant dans ce chapitre concernent le « Groupe Cosmétique » et « The Body Shop » [(2)].

Si un indicateur concerne un périmètre différent de celui des branches « Groupe Cosmétique » et « The Body Shop », la mention du périmètre de consolidation figure en commentaire.

6

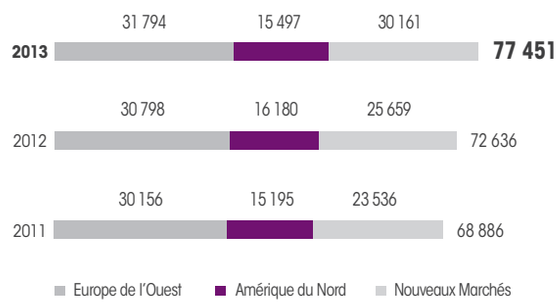
(1) Incluant les employés avec un contrat à durée indéterminée et à durée déterminée.
(2) Innéov est inclus, Galderma (dermatologie) est exclu.

6.2.2.1. L'EMPLOI

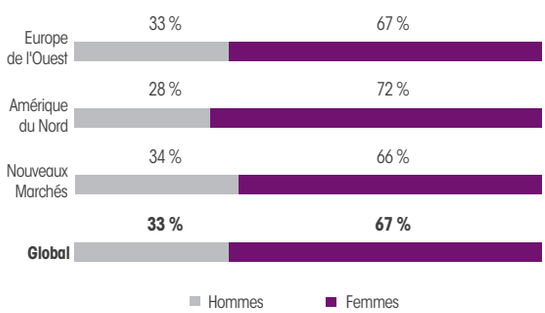
Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, par genre et par âge

En 2013, L'Oréal comptait 77 451 collaborateurs.

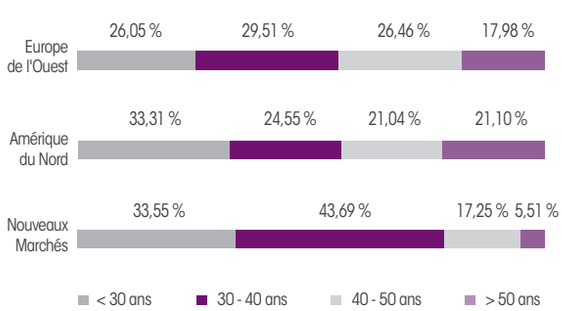
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



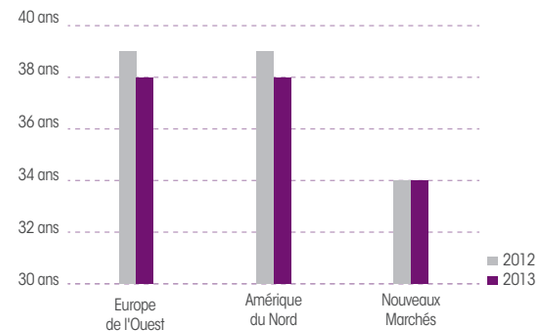
RÉPARTITION PAR GENRE AU 31.12.2013



RÉPARTITION PAR ÂGE AU 31.12.2013



ÂGE MOYEN PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Les recrutements et les départs [1]

- Le nombre de recrutements avec un contrat permanent en 2013 est de 11 949.

L'Oréal ne rencontre pas de difficultés en matière de recrutement, que ce soit pour les cadres ou les autres catégories de personnel.

L'Oréal poursuit sa politique active de recrutement et ce pour tous les métiers et toutes les catégories de personnel de l'entreprise.

Il s'agit pour L'Oréal d'engager une relation durable avec ses collaborateurs en vue de permettre à chacun de développer son potentiel et de construire ensemble une croissance à long terme, de renforcer la compétitivité et de poursuivre l'expansion géographique ainsi que la promotion de l'innovation.

- Le nombre de départs (*à l'initiative de l'entreprise*) en 2013 est de 2 576.

Pour répondre à l'objectif d'une croissance durable qui est la meilleure garantie pour ses salariés, L'Oréal doit continuellement s'adapter à son environnement. Ceci peut entraîner des restructurations, notamment compte tenu du difficile contexte économique actuel. Cela étant, toute décision de nature à affecter la vie professionnelle et l'emploi des collaborateurs fait l'objet d'une réflexion approfondie, d'une communication claire et régulière à l'attention des salariés et d'un dialogue continu avec ces derniers et les partenaires sociaux et ce, dans le respect des valeurs d'intégrité et de transparence de L'Oréal.

Les rémunérations et leur évolution

La politique de L'Oréal en matière de rémunération est indissociable des objectifs généraux de la politique des Ressources Humaines et accompagne la stratégie de développement du Groupe définie par la Direction Générale.

Elle a pour principe de rétribuer de façon équitable l'ensemble de ses collaborateurs partout dans le monde en reconnaissant la contribution individuelle de chacun et en proposant des éléments de rémunérations diversifiés destinés à répondre aux différentes attentes des collaborateurs.

Elle a pour objectif de récompenser l'engagement de chacun et d'encourager les performances individuelles et collectives. Elle s'appuie pour cela sur un système d'évaluation annuelle

(1) Périmètre cosmétique hors The Body Shop.

(MAP) des collaborateurs appliqué dans l'ensemble des filiales du Groupe. Ce système d'évaluation permet de réviser régulièrement les différentes composantes, fixes et variables, de la rémunération en fonction du poste occupé, des compétences exercées, des performances et du potentiel de chacun. Il permet également de communiquer avec clarté et transparence sur les règles de détermination de la rémunération, le processus et les décisions prises.

Dans la plupart des pays, les salaires minimums payés sont largement supérieurs au salaire minimum légal (sur un plan national, régional, ou en fonction de la convention collective).

L'Oréal ayant la volonté de se situer parmi les sociétés les plus attractives partout où ses filiales sont présentes, des enquêtes destinées à positionner les rémunérations par rapport au marché sont menées chaque année par des cabinets spécialisés. En outre, les enquêtes d'opinion internes, réalisées périodiquement, permettent notamment d'évaluer la perception et les attentes des collaborateurs en matière de rémunération et d'adapter ainsi les plans d'actions du Groupe.

Enfin, L'Oréal souhaite associer collectivement ses collaborateurs aux résultats du Groupe au travers de systèmes mondiaux d'intéressement et concilier ainsi performance sociale et performance économique.

FRAIS DE PERSONNEL (CHARGES SOCIALES INCLUSES)

En millions d'euros	2011	2012	**2013**
TOTAL	3 832,1	4 227,9	4 390,3

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

Profit Sharing, Participation, Intéressement

Depuis de nombreuses années, la politique de L'Oréal est d'associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise avec l'objectif de renforcer leur sentiment d'appartenance, ainsi que leur motivation. Ceci s'est traduit en 2013 à l'échelle du Groupe par la redistribution de 236 millions d'euros, sur la base des résultats de l'année 2012.

L'Oréal a mis en place depuis 2001 dans toutes les filiales du Groupe dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas de dispositifs d'intéressement légaux, un *Worldwide Profit Sharing Program – WPS*. Ce dispositif n'est pas appliqué dans les pays où un dispositif légal similaire est déjà en place, notamment la France (*cf.* encadré ci-dessous)

Les montants versés sont calculés localement sur la base du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés par chaque filiale, par rapport aux objectifs budgétés. La mise en œuvre du programme se fait localement et le respect des principes et des règles du programme est coordonné, au niveau *corporate*, par la Direction des Relations Sociales Internationale.

PROFIT SHARING, PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT

En millions d'euros	2011	2012	**2013**
TOTAL	204	210	**236**

La comparaison entre les trois années intègre les effets de change et de structure.

FRANCE

Un accord de Participation est en place depuis 1968 ainsi qu'un accord d'Intéressement depuis 1988.

L'Intéressement est un dispositif prévu par la loi mais à caractère facultatif. Renégocié tous les 3 ans, il a fait l'objet d'un nouvel accord de Groupe en 2012.

Son montant est proportionnel au résultat courant avant impôt corrigé des éléments exceptionnels et pondéré par le rapport salaire/valeur ajoutée.

L'Intéressement est disponible immédiatement, mais il peut être bloqué 5 ans dans le Plan d'Épargne d'Entreprise et bénéficier en contrepartie d'une exonération fiscale.

Dans le cadre de la réglementation sur le partage des profits (article 1 de la loi n° 2011- 894 du 28 juillet 2011), L'Oréal a proposé le versement en 2013 d'un Supplément d'Intéressement de 1 000 € bruts, par collaborateur au titre des « avantages pécuniaires non obligatoires » prévus par les textes.

L'Oréal a fait le choix de proposer un Supplément d'Intéressement car il correspond au dispositif le plus proche de la notion de « partage de la valeur ».

Des accords d'entreprise prévoyant le versement d'un Supplément d'Intéressement de 1 000 € bruts * ont ainsi été conclus avec les Comités d'Entreprises de L'Oréal et de ses filiales en France. Il a été versé le 30 septembre 2013.

Le montant total net de l'intéressement réparti en 2013 est de 117,5 millions d'euros, auquel se rajoute le Supplément d'intéressement « Partage des profits 2013 » de 12,3 millions d'euros.

* *Base temps plein, 12 mois de présence sur 2012.*

ÉVOLUTION DE L'INTÉRESSEMENT BRUT

En millions d'euros	2010 (1) (2)	2011 (1) (2)	2012 (1) (2)
	106,9	112,6	117,5

(1) Versé l'exercice suivant.
(2) Montants après forfait social.

Pour un salaire annuel brut de	L'Intéressement 2012 brut versé en 2013 a représenté	Supplément Intéressement « partage des profits 2013 »	**Total**
25 000 €	6 450 € soit 3,1 mois	1 000 €	7 450 €
35 000 €	7 559 € soit 2,6 mois	1 000 €	8 559 €
45 000 €	8 668 € soit 2,3 mois	1 000 €	9 668 €
65 000 €	10 886 € soit 2,0 mois	1 000 €	11 886 €

La Participation est un dispositif obligatoire en France, institué en 1968, pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés réalisant un bénéfice. Signé pour une durée de 3 ans, l'accord de Participation a été renouvelé en mai 2012.

Dans le cadre de cet accord de Groupe, qui mutualise les résultats de toutes les sociétés signataires, L'Oréal a apporté des aménagements favorables à la formule légale pour tenir compte du développement international du Groupe.

La Participation est disponible immédiatement, mais elle peut être bloquée 5 ans dans le Plan d'Épargne d'Entreprise ou le Compte Courant Bloqué, ou bloquée jusqu'à la retraite dans le Plan Épargne Retraite Collectif où elle est abondée à + 50 %, et bénéficier ainsi en contrepartie d'une exonération fiscale.

ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION BRUTE

En millions d'euros	2 010 (1) (2)	2011 (1) (2)	2012 (1) (2)
	34,3	32,8	31,5

(1) Versée l'exercice suivant.
(2) Montants après forfait social.

La Participation 2012 versée en 2013 a représenté l'équivalent de 0,6 mois de salaire.

Pour les salariés qui le souhaitent, les montants versés au titre de l'Intéressement et de la Participation peuvent être investis, pour une durée minimale de 5 ans, dans le Plan d'Épargne Entreprise qui propose notamment un Fonds Commun de Placement investi en Actions L'Oréal qui est abondé à 25 % pour l'Intéressement.

En 2013, il a été investi par les salariés de L'Oréal et de ses filiales en France dans le fonds composé à 100 % d'actions L'Oréal, « L'Oréal Intéressement », le montant net de CSG et CRDS et de forfait social suivant : 51 762 937 €, auquel s'ajoute le montant net du Supplément d'Intéressement « partage des profits 2013 » de 5 009 533 €.

Ces versements ont été respectivement abondés de 10 735 991 € et 1 032 156 €, ce qui au cours d'ouverture de l'action L'Oréal le jour de chacun de ces abondements, 135,35 € le 30 avril 2013 pour « L'Oréal Intéressement » et 126,95 € pour le « Supplément d'Intéressement » le 30 septembre 2013, ont représenté l'équivalent de 87 450 actions L'Oréal.

PLAN ÉPARGNE ENTREPRISE ET COMPTE COURANT BLOQUÉ

Encours pour l'ensemble des sociétés concernées en France :

En millions d'euros	2011	2012	**2013**
PEE + Compte Courant Bloqué + PERCO	720	863	985

Au 31 décembre 2013, 52 % de l'épargne salariale de L'Oréal est investie en actions L'Oréal, et 9 974 salariés du Groupe en France sont actionnaires de L'Oréal au travers de leur épargne salariale.

Plans de Long Term Incentives

Au niveau mondial, en plus des programmes de Participation, d'Intéressement ou de *Profit Sharing* à destination de ses collaborateurs, le Groupe attribue depuis des années des plans de stock-options et d'ACAs dans un cadre international, afin d'associer ses grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe et de renforcer leur sentiment d'appartenance.

En 2009, L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs), afin de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels grâce à un outil d'animation à long terme plus motivant que les stock-options.

L'acquisition définitive de ces actions est conditionnée à la réalisation de critères de performance.

En 2013, le Groupe a poursuivi sa politique d'attribution d'ACAs :

- 2092 collaborateurs sont ainsi bénéficiaires du Plan du 26 avril 2013 (2 177 en 2012) ;
- 61 % des bénéficiaires sont hors de France (62 % en 2012) ;
- 46 % des bénéficiaires sont des femmes (45 % en 2012).

Au total, plus de 3 000 collaborateurs, soit plus de 12 % des managers dans le monde, bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs (voir rubrique 7.4. page 245).

Régimes de prévoyance, de retraite et autres avantages

L'Oréal participe, selon les lois et les usages de chaque pays, à des régimes de retraite et d'aménagement de fin de carrière, ainsi qu'à des régimes de prévoyance offrant différentes garanties complémentaires à ses collaborateurs.

En 2002, L'Oréal a mis en place un Comité de Surveillance des régimes de Retraite et de Prévoyance offerts par ses filiales. Ce Comité veille à la mise en œuvre et au suivi de la politique de L'Oréal en matière de Retraite et de Prévoyance, telle qu'elle est définie par le Comité Exécutif de L'Oréal.

Cette politique exprime des principes généraux dans les domaines suivants : conception et mise en place des régimes, relations avec les salariés, financement et coût des régimes, gestion des régimes. Toute mise en place d'un nouveau régime, ou modification d'un régime existant, doit obtenir au préalable l'approbation du Comité de Surveillance. Le Comité de Surveillance travaille en collaboration avec les Directions Opérationnelles des Divisions et des zones.

Les caractéristiques des régimes de Retraite et des autres avantages de fin de carrière offerts par les filiales à l'extérieur de la France varient en fonction des lois et des réglementations applicables ainsi que des pratiques des sociétés dans chaque pays.

Dans de nombreux pays, L'Oréal participe à la constitution de compléments de retraite pour ses collaborateurs par l'entremise d'un ensemble de régimes à prestations définies et/ou à cotisations définies (exemples : États-Unis, Pays-Bas, Belgique, Canada, pays d'Amérique du Sud). Dans quelques cas, les régimes à prestations définies ont été fermés aux nouveaux collaborateurs qui se voient offrir des régimes à cotisations définies (Allemagne, Belgique, Royaume-Uni). Cet ensemble de régimes à prestations définies et à cotisations définies permet un partage des risques financiers et une meilleure stabilité des coûts. Dans les régimes à cotisations définies, l'engagement de l'entreprise consiste essentiellement à verser chaque année au plan de pension un pourcentage du salaire annuel du collaborateur.

Les régimes à prestations définies sont financés par des versements à des fonds spécialisés ou par la constitution de provisions, en accord avec les normes comptables adoptées par L'Oréal. La performance des gestionnaires des principaux fonds constitués, de même que la notation de la stabilité financière des dépositaires, font l'objet d'un suivi régulier du Comité de Surveillance.

Des retraites dépassant les minimums légaux requis par les systèmes nationaux de sécurité sociale sont désormais versées dans 80 % des filiales L'Oréal à travers le monde. Dans les pays déjà dotés d'une couverture sociale suffisante, L'Oréal ne propose pas de régimes de retraite d'entreprise. C'est aussi le cas dans les pays ne disposant pas d'un cadre légal approprié ou d'instrument d'investissement à long terme. Le Comité de Surveillance reste attentif à l'évolution des situations locales et, lorsqu'elles l'exigent, des régimes de prévoyance complémentaires sont mis en place.

FRANCE

Régimes de retraite

En France, L'Oréal a complété son système de retraite en créant le 1er janvier 2001 un régime à prestations définies à droits aléatoires, conditionné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise, puis le 1er septembre 2003, un régime à cotisations définies à droits acquis.

Régime à prestations définies

Afin de compléter éventuellement les régimes de retraite obligatoires relevant de l'Assurance Vieillesse de la Sécurité Sociale, de l'ARRCO ou de l'AGIRC, L'Oréal a mis en place, le 1er janvier 2001, un régime de retraite à prestations définies à droits aléatoires, la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants ». L'Oréal avait fermé précédemment, le 31 décembre 2000, un autre régime de retraite à prestations définies, également à droits aléatoires, la « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture ».

L'accès à la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants », créée le 1er janvier 2001, est ouvert aux anciens Cadres Dirigeants de L'Oréal qui remplissent, outre la condition d'avoir achevé leur carrière dans l'entreprise, celle, notamment, d'y avoir eu le statut de Dirigeant au sens de l'article L. 3111-2 du Code du travail durant au moins dix ans au terme de leur carrière.

Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une Rente viagère et, après son décès, au versement au conjoint et/ou au (x) ex-conjoint(s) d'une Rente de Réversion et, aux enfants, d'une Rente d'Orphelin, sous réserve que ceux-ci remplissent certaines conditions. La base de calcul de la Garantie de Ressources est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle du bénéficiaire dans l'entreprise, apprécié à la date d'achèvement de la carrière à L'Oréal, dans la limite de 25 ans, chaque année permettant une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. À cette échéance, la Garantie de Ressources brute ne peut excéder 50 % de la base de calcul de la Garantie de Ressources, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires des trois années prises en compte dans cette base. Une rente brute et un capital constitutif brut sont ensuite calculés, en prenant en compte la somme des pensions annuelles acquises à la date de la liquidation par le retraité du fait de son activité professionnelle, et en prenant pour âge du bénéficiaire l'âge de 65 ans. La Rente viagère est issue de la conversion en rente à l'âge du bénéficiaire à la date de la liquidation du capital constitutif brut diminué du montant de toutes les indemnités dues en raison de la cessation du contrat de travail, hors préavis et congés payés, et de l'ensemble des salaires versés à l'occasion d'un congé de fin de carrière, si un tel capital résulte de ces opérations. Environ 450 Dirigeants sont éligibles à ce régime, sous réserve qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

L'accès à la « Garantie de Retraite de Membres du Comité de Conjoncture » est fermé depuis le 31 décembre 2000.

Cet ancien régime ouvrait droit au versement au retraité bénéficiaire, après qu'il ait achevé sa carrière dans l'entreprise, d'une Rente viagère et, après son décès, au versement au conjoint et/ou au (x) ex-conjoint(s) d'une Rente de Réversion et, aux enfants, d'une Rente d'Orphelin, sous réserve que ceux-ci remplissent certaines conditions. La base de calcul de la Garantie de Retraite est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Retraite est calculée en fonction de l'ancienneté du bénéficiaire, dans la limite de 40 ans, sachant qu'à la date de fermeture du régime, le 31 décembre 2000, l'ancienneté minimum requise était de 10 ans. La Garantie de Retraite ne peut excéder 40 % de la base de calcul de la Garantie de Retraite, majorée de 0,5 % par année pendant les vingt premières années puis de 1 % par année pendant les vingt suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires des trois années prises en compte dans cette base. Environ 120 dirigeants actifs ou retraités sont concernés par ce régime sous réserve, pour les actifs, qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

Régime à cotisations définies

L'Oréal a mis en place en septembre 2003 un « régime de Retraite à Cotisations Définies ».

Un nouvel accord a été signé en décembre 2007, pour application au 1er janvier 2008, ainsi qu'un avenant au 1er janvier 2009.

Sont bénéficiaires du régime l'ensemble des Cadres et les VRP affiliés à la CIPC-R.

L'assiette de cotisations, inchangée, est comprise entre 1 et 6 plafonds de Sécurité Sociale, avec une cotisation, depuis le 1er janvier 2008, de 4 % partagée entre l'entreprise et le collaborateur.

Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire, après qu'il ait liquidé ses droits à pension auprès du régime Vieillesse de la Sécurité Sociale, d'une Rente viagère ainsi que, après son décès d'une Rente de Réversion au conjoint et/ou au (x) ex-conjoint(s). La Rente viagère est calculée en fonction du capital constitué par les cotisations versées et leurs produits financiers au terme de la carrière du collaborateur. L'engagement de l'employeur se trouve limité au versement des cotisations prévues.

	31.12.2011	31.12.2012	**31.12.2013**
Nombre d'adhérents	12 594	13 549	13 823
TOTAL DES COTISATIONS NETTES *(en millions d'euros)*	**8,74**	**9,20**	**9,51**

Aménagements de fin de carrière

L'Oréal porte une grande attention aux conditions de départ à la retraite de ses collaborateurs et les aménagements de fin de carrière en vigueur depuis de nombreuses années ont été confirmés et améliorés dans le cadre de l'Accord sur l'emploi des Seniors, signé le 3 décembre 2009, qui prévoit notamment l'instauration d'un Compte Épargne Temps Senior :

- le congé de fin de carrière (CFC) : cet aménagement de fin de carrière consiste à dispenser d'activité les collaborateurs ; mais pendant cette période, ils restent salariés de L'Oréal et bénéficient du maintien de leur rémunération (dans la limite de 9 280 € bruts/mois) ainsi que de la Participation, de l'Intéressement et des congés payés ;
- le « talon » : ce dispositif, lié à l'accord sur les 35 heures et au Compte Épargne Temps (CET), permet à un collaborateur qui a épargné chaque année depuis 2001, 3 jours de congés par an dans le CET, de bénéficier d'une cessation anticipée d'activité de 3 mois minimum (6 mois pour les VRP) qui peut se cumuler avec le CFC ;
- l'indemnité de départ à la retraite (IDR) : un nouveau barème L'Oréal a été mis en place par accord collectif à compter de 2011, plus favorable que celui de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques.

Ainsi, un collaborateur peut bénéficier, au moment de son départ à la retraite, d'une IDR allant de 2 mois de salaire pour 5 ans d'ancienneté à 8 mois de salaire pour 40 ans d'ancienneté.

Afin d'augmenter sa dispense d'activité, il peut opter pour la conversion de son IDR en temps, ou choisir le paiement de son IDR, qui interviendra au moment de son départ.

	31.12.2011			31.12.2012			**31.12.2013**		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Congés de Fin de Carrière	51	127	178	65	128	193	81	183	264
Mises à la retraite			5	3	0	3	2	0	2
Départs volontaires à la retraite			162	66	135	201	80	150	230

Source : Statistiques RH France 2011, 2012 et 2013.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par des primes versées à des organismes externes.

Les engagements nets de fonds investis et d'écarts actuariels font l'objet d'une provision au passif du bilan consolidé.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements de retraite et d'aménagement de fin de carrière est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière.

Ces engagements tiennent compte de la participation de l'employeur aux régimes des frais de santé en faveur des retraités.

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2012	**31.12.2013**
Provision au passif du bilan consolidé des engagements de retraite	662,6	706,7	621,3

Source : Direction Générale de l'Administration et des Finances.

Régimes de prévoyance en France

Outre le Capital Décès obligatoire pour les Cadres relevant des articles. 4 et 4bis de la Convention Collective Nationale de 1947 (1,50 % en tranche A) et les garanties prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, L'Oréal a mis en place, en France, par voie d'accord, un Régime de Prévoyance offrant des garanties collectives complémentaires à ses collaborateurs.

L'ensemble de ces garanties est fondé sur les rémunérations brutes jusqu'à 8 plafonds de Sécurité Sociale, sauf la Rente Éducation jusqu'à 4 plafonds. Elles sont généralement financées sur les tranches A, B et C, sauf la Rente Éducation qui l'est sur A et B et la Rente de Conjoint qui l'est sur B et C.

Ce régime de Prévoyance garantit :

- en cas d'Incapacité, à tous les collaborateurs, 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la Sécurité Sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges, ceci au-delà des 90 premiers jours d'arrêt ;
- en cas d'Invalidité, à tous les collaborateurs, une fraction, fonction du taux d'invalidité, allant jusqu'à 90 % de leur rémunération brute limitée à huit plafonds de la Sécurité Sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges ;
- en cas de Décès :

a) pour tous les collaborateurs, le versement d'un Capital Décès, majoré en fonction de sa situation familiale. Son montant est doublé en cas de décès accidentel,

b) pour les Cadres et Assimilés Cadres, le versement d'une Rente de Conjoint au conjoint survivant. Elle assure à celui-ci des ressources voisines de la pension de réversion qu'aurait versée l'AGIRC si le décès était survenu à 65 ans,

c) pour tous les collaborateurs, le versement d'une Rente Éducation à chaque enfant à charge, selon un barème fonction de son âge.

Le montant total des capitaux constitutifs de ces garanties ne peut excéder 2,3 millions d'euros par événement.

Les capitaux constitutifs de la Rente de Conjoint sont constitués en priorité ; ceux de la Rente Éducation sont ensuite calculés ; le reliquat du régime de base sert enfin à constituer le Capital Décès, éventuellement complété par le Capital Décès Minimum Garanti.

En milliers d'euros	31.12.2011	31.12.2012	**31.12.2013**
Cotisations de Prévoyance nettes de l'exercice	10 688	11 445	11 900 (1)

(1) Estimé.

Capital Décès Minimum Garanti

Depuis le 1er décembre 2004, puis le 1er janvier 2005 pour les VRP, L'Oréal a mis en place une garantie Décès supplémentaire qui complète, le cas échéant, pour tous les collaborateurs, le Capital Décès à concurrence de trois années de rémunération moyenne. Cette garantie est plafonnée.

Le montant total des capitaux sous risque constitutifs des Rentes de Conjoint et d'Éducation, du Capital Décès et du Capital Décès Minimum Garanti est également plafonné.

Frais de Santé

Les collaborateurs de L'Oréal S.A. et de ses filiales françaises bénéficient des régimes de couverture complémentaire de frais de santé.

Le régime des frais de santé est obligatoire pour l'ensemble des salariés de L'Oréal et de ses filiales françaises.

Ceux-ci ont la possibilité d'y faire adhérer les membres de leur famille.

Les cotisations sont en général individuelles. La cotisation du salarié fait l'objet d'un financement partiel par la Société.

Les retraités de L'Oréal S.A. et de certaines sociétés peuvent continuer à bénéficier du régime des frais de santé, avec une participation de L'Oréal, sous condition de durée d'adhésion, précisé dans un règlement de retraite à prestations définies additionnelles.

6.2.2.2. ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du temps de travail

L'Oréal respecte les obligations légales et contractuelles en matière d'horaires de travail dans chacune de ses filiales. Le temps de travail est fonction du contexte local et de l'activité.

Les collaborateurs qui ont fait le choix de travailler à temps partiel relèvent de toutes les catégories de personnel. Le nombre de collaborateurs à temps partiel au niveau monde est de 10 284, dont 9 610 femmes et 674 hommes.

ÉTATS-UNIS

L'Oréal USA offre deux programmes pour aider ses collaborateurs à concilier leurs engagements professionnels et personnels, concernant la flexibilité du temps de travail et le télétravail.

- Le programme « **Flexibilité du temps de travail** » permet aux collaborateurs éligibles de travailler en dehors de plages horaires établies. Ces horaires de travail flexibles sont proposés pendant des périodes définies et formalisées dans un accord avec le collaborateur concerné.
- Le programme « **Télétravail** » offre aux collaborateurs éligibles la possibilité d'exercer leurs activités professionnelles, dans la limite de deux jours par mois, en restant à leur domicile.

ITALIE

L'Oréal Italie s'est engagé depuis 2011 en faveur des « **mamans au travail** », à l'issue d'un projet conduit avec les Partenaires Sociaux, en impliquant des jeunes mamans.

L'accord signé définit des dispositions qui vont au-delà des obligations légales et qui visent à améliorer l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle des mamans d'enfants en bas âge ; plusieurs d'entre elles concernent la gestion flexible de leur horaire de travail.

En particulier :

- les horaires variables déjà en vigueur pour l'ensemble des collaborateurs sont élargis (entrée de 08h30 à 10h30) pour les mamans jusqu'aux 3 ans de l'enfant ;
- un temps partiel de 6 heures par jour est octroyé, sur demande de la mère, jusqu'aux 2 ans de l'enfant ;
- en cas d'utilisation du congé parental facultatif de 6 mois suite au congé maternité, L'Oréal Italie complète la part du salaire prise en charge par la Sécurité Sociale, 30 % du salaire, à hauteur de 45 % au total ;
- deux demi-journées de congés payés sont octroyées pour permettre à la mère de s'organiser en cas de maladie de l'enfant ;
- le congé annuel de 40 heures dont bénéficient les collaborateurs afin de se rendre chez le médecin peut être utilisé par les mamans pour les examens concernant leur enfant et ce jusqu'à ses 3 ans ;
- en complément de ces mesures, si l'enfant va en crèche, une participation de 130 €/mois est octroyée jusqu'aux 3 ans de l'enfant.

Dans le cadre du *L'Oréal Share & Care Program*, le Groupe s'est engagé à favoriser des initiatives de ce genre partout dans le monde.

L'absentéisme

Le taux d'absentéisme global de l'année 2013 a été de 4,84 %, dont 2,28 % de maladie, en application de la méthode suivante.

Méthode de calcul :

- absentéisme global : B/(A+B) ;
- absentéisme de maladie : C/(A+B).

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

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

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

6.2.2.3. RELATIONS SOCIALES

L'organisation du Dialogue Social notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci

La qualité du climat social au sein de L'Oréal est le fruit d'un dialogue permanent entre la Direction, les salariés et leurs représentants, et ce dans le respect des droits syndicaux de chaque pays et avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales.

Des instances représentatives du personnel sont en place dans la plupart des filiales européennes, des filiales asiatiques (Chine, Indonésie, Corée du Sud…), en Afrique (Maroc, Afrique du Sud), en Amérique du Nord et du Sud (États-Unis, Canada, Mexique, Brésil, Argentine…) ainsi qu'en Australie et Nouvelle-Zélande.

Dans les quelques cas où il n'existe pas d'instance représentative du personnel (essentiellement au sein de filiales à faibles effectifs), le dialogue est assuré directement avec les salariés et ce, dans le plus grand respect des principes de transparence et de confiance qui sont appliqués de manière uniforme à l'échelle du Groupe.

Depuis 2003, L'Oréal réalise une enquête d'opinion mondiale auprès des salariés avec le concours du cabinet international Towers Watson, enquête reconduite en 2011-2012. Les résultats sont partagés avec les collaborateurs et les représentants du personnel. Ils font l'objet de plans d'actions mis en œuvre de manière décentralisée, au plus proche des attentes exprimées.

L'Instance Européenne de dialogue social/*European Works Council* (Comité d'Entreprise Européen)

Un accord signé en 1996 entre L'Oréal et les organisations syndicales françaises et européennes (FECCIA et EMCEF) a conduit à la création de l'Instance Européenne de Dialogue Social/European Works Council (IEDS/EWC). L'accord initial a été régulièrement mis à jour, notamment en 2009 pour introduire une nouvelle procédure d'information et de consultation applicable aux projets transnationaux donnant lieu à des procédures de consultation locales. Cette procédure est mise en œuvre avec le Secrétariat de liaison élargi aux membres des pays concernés ou bien avec l'IEDS/EWC au complet, en fonction de la dimension géographique et stratégique du projet transnational. Ce processus prévoit la possibilité pour l'IEDS/EWC d'émettre un avis. Cette révision de l'accord a représenté une avancée importante visant à renforcer le dialogue social chez L'Oréal tout en anticipant l'évolution de la législation. L'accord a été reconduit sans changement pour la période 2013-2016.

L'IEDS/EWC alimente les débats et les réunions avec ses membres sur la situation actuelle du Groupe et ses perspectives futures, sur la base d'un agenda établi avec le Secrétariat de liaison suite à une réunion préparatoire d'une journée parmi les membres de l'instance.

Elle est composée de 30 membres, qui bénéficient régulièrement d'une formation aux questions économiques et sociales.

À l'heure actuelle, cette instance couvre environ 30 000 salariés de 26 pays faisant partie de l'Espace Économique Européen, parmi lesquels les 16 pays, qui ont plus de 150 collaborateurs, sont représentés.

Le bilan des accords collectifs

La politique sociale de L'Oréal permet la conclusion d'un certain nombre d'accords collectifs chaque année dans les filiales. En 2013, 39 accords ont été signés en France et 57 accords ont été signés dans le reste du monde. Au total, le nombre d'accords en vigueur au 31 décembre 2013 était de 426.

6.2.2.4. SANTÉ ET SÉCURITÉ

Depuis plusieurs années, L'Oréal applique une politique bien établie en matière d'hygiène et de sécurité (EHS). Celle-ci définit l'engagement de la Société à développer, produire, distribuer et vendre des produits innovants de la plus haute qualité en ayant un comportement éthique, en garantissant la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Cette démarche s'inscrit dans une politique globale en matière d'environnement, hygiène et sécurité décrite dans la partie *« Informations environnementales »* pages 212 et suivantes.

L'Oréal a à cœur d'offrir un lieu de travail sûr et sain à ses collaborateurs. La santé et la sécurité sont primordiales, l'objectif ultime de L'Oréal étant de parvenir à un taux de zéro accident.

Des mesures exhaustives ont été mises en place visant à réduire les risques et à assurer une amélioration constante. Une culture de la sécurité a été créée, elle définit des normes élevées et implique le personnel à tous les échelons.

Soucieux de faire progresser la sécurité sur les lieux de travail, la Direction Générale a fixé un objectif ambitieux d'amélioration des résultats obtenus.

Rappel des performances

Globalement, 2013 a été une bonne année pour l'ensemble du Groupe avec une bonne amélioration au niveau des Opérations. Pour la première fois les centrales de distribution ont un TFc* < 1.0. La performance du Groupe s'est améliorée par rapport à 2012 de 4,7 %. Sur les 195 accidents avec arrêt (personnel L'Oréal et intérimaire) enregistrés dans le Groupe en 2013, 21.5 % ont eu lieu dans les usines et centrales, 31 % dans les sites administratifs, 7,5 % dans les laboratoires et centres de Recherche & Innovation (R&I) et 40 % dans les forces de vente et boutiques.

- Sites usines et centrales : TFc = 1,17 *vs* 1,49 en 2012 (- 21,5 %) ;
- Sites administratifs et R&I : TFc = 1,25 *vs* 1,28 en 2012 (-2,3 %) ;
- Forces de Vente & Boutiques : TFc = 3,15 vs 2,84 en 2012 (+ 10,9 %) ;
- Groupe : tous sites : TFc = 1,64 *vs* 1,72 en 2012 (- 4,7 %).

Le management est le fil conducteur de ce changement de culture sécurité, soutenu et aidé par le réseau EHS. L'Oréal s'est doté des outils et programmes nécessaires pour atteindre l'excellence en la matière.

* *TFc (taux de fréquence conventionnel) = nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées par le personnel de L'Oréal.*

La base des programmes d'amélioration sécurité repose sur les éléments suivants :

- Comités de pilotage EHS : revue générale des plans d'action et de l'efficacité des programmes EHS du site par le Comité de Direction ;
- MESUR (Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Réalignement) : visite périodique de sécurité sur le terrain et échanges avec un manager ;
- SIO (Opportunités d'Amélioration Sécurité) : remontée des situations considérées à risque par chaque collaborateur avec suivi par le management direct des mesures correctives engagées ;
- *Constructive Challenge* : programme dont la finalité est l'amélioration de la culture sécurité et l'état d'esprit de chaque collaborateur afin que chacun d'eux prenne en compte tant sa propre sécurité que celles des autres. Ce programme a pour objectif de couvrir 100 % des sites en 2020.

  Les axes prioritaires et orientations EHS pour 2014 peuvent être classés dans les 8 domaines suivants :

  1. Stratégie et plans d'action pour atteindre l'objectif 2020 (TFc < 0,5 pour les Opérations, les Sites administratifs, R&I et forces de vente & Boutiques)
  2. Organisation EHS
  3. Engagement et participation visible du management
  4. Systèmes de gestion Hygiène et Sécurité efficaces dans tous les sites
  5. Participation active des employés
  6. Meilleur partage des ressources et pratiques
  7. Focus sur les risques
  8. Audits EHS Groupe
- Formation Sécurité pour le management :

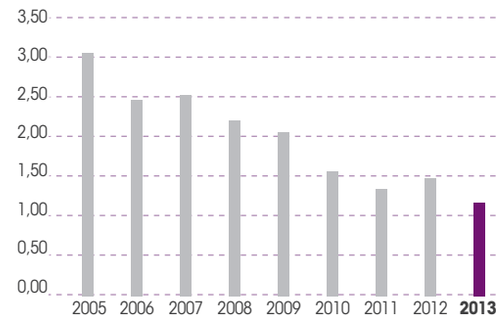
  En 2013, 68 participants de L'Oréal ont assisté à des séminaires ouverts aux Directeurs de sites sur le thème *Safety & leadership*, qui se sont déroulés au CEDEP, le Centre Européen d'Éducation Permanente sur le campus de l'INSEAD en France. Les principaux objectifs de ces séminaires sont de faire évoluer les mentalités des managers sur la sécurité, de les sensibiliser au problème crucial que pose la sécurité aux entreprises et aux dirigeants, et d'améliorer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme ;
- *Ergonomic Attitude* : programme déployé au sein des usines et des centrales qui vise à réduire les risques et accidents d'origine ergonomique. 149 personnes ont été formées à ErgoAct. Cette formation sera plus largement développée en 2014 ;
- « Audits Culture » EHS : audit de la culture EHS, de l'engagement visible des managers et des collaborateurs avec suivi des plans d'action pour tendre vers l'excellence.

Objectif Sécurité des Usines et Centrales

L'objectif initial est d'améliorer de 81 % le score en matière de sécurité d'ici à 2015 (année de référence 2005 : TFc = 3,09), ce qui représente un TFc < 0,60.

RAPPEL DE L'ÉVOLUTION DES PERFORMANCES DES USINES ET CENTRALES DEPUIS 2005

TFc (taux de fréquence conventionnel) - Usines et centrales de distribution



Objectif : zéro accident en 2013 [1]

Sur 99 usines et centrales de distribution, 73 affichent un taux zéro d'accident avec arrêt.

Un taux de gravité des accidents en baisse

Outre la réduction du nombre d'accidents, il est aussi important de noter que le taux de gravité des accidents a baissé de 57 % depuis 2005. Il est de 0,06 en 2013.

Millions d'heures – personnel L'Oréal – sans accident avec arrêt de travail depuis 2005 – Sites opérationnels et administratifs :

- 3 usines, 4 centrales et 17 sites administratifs/R&I ont atteint ou dépassé le seuil du million d'heures travaillées sans accident avec arrêt de travail.
- 3 usines, 1 centrale et 9 sites administratifs en sont à plus de 3 millions d'heures.

(1) Personnel permanent de L'Oréal.

LE BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS EN MATIÈRE D'HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

- Les normes d'hygiène et sécurité de L'Oréal sont très strictes et dépassent souvent les obligations légales des différents pays. Les Comités d'Hygiène et Sécurité et leurs activités ne conduisent pas nécessairement à la signature d'accords spécifiques, mais plutôt à un suivi partagé du sujet (application des normes L'Oréal et légales, analyse des situations etc.) selon le principe de l'amélioration continue.
- Il a été néanmoins recensé 24 accords en vigueur au 31 décembre 2013 qui traitent, en totalité ou en partie, d'hygiène et sécurité.

6.2.2.5. LA FORMATION

La formation fait partie intégrante de la politique de développement des collaborateurs à L'Oréal. Toujours à la recherche de l'excellence, de la créativité et du temps d'avance pour faire face à la complexité croissante des challenges du business, les équipes *Learning for Development* accompagnent les collaborateurs et les managers pour les aider non seulement à être performants, mais aussi à se réaliser.

La formation est depuis toujours au cœur de la stratégie Ressources Humaines : c'est ainsi que L'Oréal peut attirer les meilleurs talents, préparer les leaders du futur, mais aussi apporter la meilleure réponse de formation à tous les collaborateurs du monde. L'ambition du Groupe est de permettre au plus grand nombre de ses collaborateurs, quel que soit le métier, le pays, la fonction, d'avoir accès à des opportunités de développement tout au long de leur vie professionnelle : c'est la vision de L'Oréal d'un *Learning for All*.

L'offre de formation est structurée en « practices », ou domaines d'expertise (marketing, commerce, recherche, opérations, management, développement personnel…). La responsabilité de chaque « practice » est confiée en interne à des professionnels du domaine, dont le rôle est d'identifier les besoins actuels et futurs en compétences pour le Groupe et de concevoir les solutions de formation appropriées.

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

Les collaborateurs ont ensuite accès à un ensemble de ressources de développement mixant des formations en salle, des vidéos pédagogiques, des expériences digitales et sociales, des accompagnements en situation de travail. Ils peuvent ainsi construire leur propre expérience de formation, tout en partageant leurs pratiques avec des collègues du monde entier.

Grâce à la présence d'un réseau international de responsables *Learning for Development*, à la fois au niveau des pays, mais aussi sur les 5 grandes régions, L'Oréal assure une cohérence mondiale concernant les grands programmes et ainsi partager une même culture d'entreprise partout dans le monde. Cette organisation en réseau est un levier essentiel pour la fidélisation et l'accélération du développement de nos collaborateurs. Elle permet aussi de mieux répondre aux spécificités et priorités régionales en termes de besoins en compétences.

Le Groupe organise également de grands programmes internationaux qui permettent de rassembler des collaborateurs du monde entier et ainsi profiter de la richesse des échanges multiculturels et de partage d'expériences. Ces moments sont essentiels pour comprendre la culture et la stratégie du Groupe, rencontrer les grands dirigeants et partager leurs enjeux, construire un sentiment d'appartenance, développer un réseau interne international, tous ces éléments étant des facteurs clés de succès pour chacun d'entre eux, comme ils sont des facteurs de Développement Durable et de réussite à long terme pour le Groupe.

Enfin, dans le cadre du programme *Sharing beauty with all*, le Groupe s'engage à donner accès à tous ses collaborateurs, partout dans le monde, à au moins un cours de formation par an d'ici 2020.

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

	2011	2012	**2013**
TOTAL	1 022 772	1 063 172	1 325 136

NB : Ces chiffres concernent le périmètre défini dans la note méthodologique page 211.

6.2.2.6. DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

L'Oréal est engagé depuis plus de 10 ans dans une politique innovante et ambitieuse en faveur des Diversités. Le Groupe s'est fixé trois priorités : le genre, l'inclusion du handicap et l'origine socioculturelle et ethnique et intervient plus particulièrement dans les domaines des ressources humaines, des achats solidaires et du marketing.

Aujourd'hui, avec un réseau de plus de 86 coordinateurs Diversité dans le monde, les initiatives menées par toutes les filiales du Groupe, font de L'Oréal un pionnier et l'un des acteurs reconnus dans le domaine de la diversité au plan mondial.

- Dès 2004, L'Oréal a été membre fondateur de la première Charte de la Diversité en France. Le Groupe est aujourd'hui signataire de huit autres chartes en Europe (Allemagne, Autriche, Belgique, Italie, Pologne, Espagne, Suède…) dont certaines sont à son initiative. Dernière en date, L'Oréal Finlande a été membre fondateur de la Charte Diversité Finlandaise en 2013.
- Dans le domaine de l'égalité socioprofessionnelle homme/femme, L'Oréal s'est vu décerner en 2010 le 1er label européen, le « *Gender Equality European Standard* » (GEES), par Bureau Veritas, pour huit de ses entités en Europe : l'Allemagne, la France, l'Espagne, l'Italie, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Irlande et L'Oréal S.A. Quatre autres entités ont été auditées fin 2012 et labellisées par Bureau Veritas (Pays Baltes, Portugal, République Tchèque, Pologne). En 2013, les 8 filiales qui avaient initialement obtenu le GEES ont eu un audit de mi-parcours : 3 filiales ont progressé, portant à 4 le nombre total de filiales ayant atteint le niveau maximal

de la certification. C'est une preuve d'engagement car ces audits réguliers mesurent la progression envers l'égalité socioprofessionnelle. L'Oréal France a également reçu le label Égalité Professionnelle.

Toujours en matière d'égalité homme/femme, L'Oréal Mexique a reçu le label d'entreprise « Modèle Équité de Genre » de la Banque Mondiale en octobre 2012.

- En ce qui concerne le handicap, L'Oréal développe depuis 2008, une politique mondiale en faveur de l'insertion du handicap dans l'entreprise. Une politique articulée autour de cinq priorités : les infrastructures, le maintien dans l'emploi, les recrutements, la sous-traitance et les partenariats.

  Pour accélérer la mobilisation de ses filiales, L'Oréal a mis en place en 2008 les Trophées « Initiatives pour le Handicap » qui récompensent les entités opérationnelles pour leurs actions concrètes en faveur du handicap. Ces trophées, remis tous les deux ans, permettent de valoriser et de partager les bonnes pratiques menées par les différentes entités de L'Oréal en France et en Europe. En 2012, cette initiative a été ouverte à l'international, ce qui a permis à 14 pays de quatre zones géographiques d'y participer.

  En 2013, L'Oréal Chili a reçu le label « *Sello Inclusivo* » qui reconnaît les efforts en matière d'accessibilité. De même, L'Oréal a signé l'accord avec l'Organisation Internationale du Travail pour faire partie du *Disability Network* de cette organisation, afin de partager ses best practices et interagir avec les parties prenantes, telles que les Organisations Non Gouvernementales, les associations civiles et autres entreprises.

  En 2009 L'Oréal a co-créé avec le Ministère du Travail italien, Telefonica et la Fondation ONCE en Espagne, le réseau CSR+*Disability*. Ce réseau tri-national et qui réunit des acteurs provenant de la sphère privée, publique et associative, a pour objectif de promouvoir l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap à travers toute l'Europe. En 2013, fruit de ce partenariat, nous avons co-créé le « *1st European Award for Social Entrepreneurship and Disability : Promoting Social Investment* ». Ce prix vise à identifier et récompenser les projets d'entrepreneurs sociaux européens dans le champ de l'inclusion du handicap ou de projets innovants portés par des entrepreneurs avec un handicap.

  Le 3 décembre est la journée internationale des personnes en situation de handicap déclarée par L'ONU. 6 filiales du Groupe se sont mobilisées et ont créé la « *Disability Awareness Week* » : Espagne, Chili, Mexique, Hong Kong, Italie, Allemagne. La France a également mobilisé les équipes du siège pour les sensibiliser sur le sujet.

- Enfin, en ce qui concerne le recrutement, 46 pays dans lesquels le Groupe est implanté, ont mis en place des actions pour diversifier l'origine de leurs recrutements avec un objectif : permettre à tous les talents d'accéder aux plus hauts niveaux de responsabilité de l'entreprise, quelles que soient leurs différences et leurs origines.

  L'Oréal a accueilli au sein de son siège la conférence européenne sur les Origines en partenariat avec ENAR (*European Network Against Racism*) en octobre 2013.

  L'Oréal a par ailleurs mis en place un Bilan des Diversités en France avec une centaine d'indicateurs recouvrant l'ensemble des 6 dimensions de la politique des Diversités. Dans la même dynamique, un outil automatique de *reporting* diversité avec 30 indicateurs (recrutement, formation, rémunération…) a été mis à disposition de toutes les filiales.

  Afin d'accompagner ces initiatives, L'Oréal a entrepris de former ses collaborateurs à la diversité, en organisant « Les Ateliers de la Diversité ». Cette formation d'une journée a permis de sensibiliser plus de 15 000 collaborateurs dans plus de 20 pays à fin 2013.

6.2.2.7. PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

L'Oréal a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies en 2003 et s'engage à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et ceci bien que ces conventions n'aient pas été toutes ratifiées par l'ensemble des pays où L'Oréal est présent.

Il s'agit notamment de respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective, contribuer à l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, contribuer à l'abolition du travail des enfants et éliminer toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession.

L'Oréal s'assure du respect de ces conventions à l'égard de ses collaborateurs grâce aux actions des fonctions Ressources Humaines et chez ses fournisseurs et sous-traitants grâce aux actions des fonctions Achats (cf. rubrique ci-après « Informations sociétales » paragraphe « Sous-traitance avec les fournisseurs » pour plus de détails).

Concernant le respect de la liberté d'association et le droit de négociation collective, les mesures prises sont décrites au paragraphe « Relations sociales » page 206. Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, L'Oréal s'assure qu'il existe d'autres modes de dialogue avec les collaborateurs leur permettant de remonter leurs éventuelles préoccupations.

Concernant l'élimination de toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession, les mesures prises sont décrites au paragraphe « Diversité et égalité des chances » page 209.

Concernant l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, le recours au travail pénitentiaire est possible lorsqu'il est volontaire dans le cadre d'un programme de réinsertion et payé au prix du marché. Les fournisseurs/sous-traitants doivent solliciter l'autorisation de L'Oréal avant d'y avoir recours.

Par ailleurs, l'ensemble des entités du Groupe est tenu de s'assurer qu'aucun collaborateur ne fait l'objet de rétention de documents d'identité, de voyage, ou soit contraint de payer de frais de recrutement ou d'effectuer un dépôt d'argent sans lesquels il ne pourrait quitter son emploi. Concernant l'abolition du travail des enfants, toutes les entités de L'Oréal sont tenues de vérifier l'âge de leurs nouveaux collaborateurs au moment de leur embauche.

L'Oréal a choisi de fixer à 16 ans l'âge minimum obligatoire de tous ses collaborateurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par l'Organisation Internationale du Travail.

Compte tenu de leur jeune âge, les collaborateurs âgés de 16 à 18 ans font l'objet d'un suivi particulier et notamment : pas de travail de nuit, pas d'heures supplémentaires, pas de travail impliquant l'utilisation de substances ou d'outils dangereux, pas de port de charges lourdes, mise en œuvre d'un plan de formation renforcé, désignation d'un « tuteur » interne et inscription sur un registre spécial. En 2013, 570 collaborateurs de 16 à 18 ans ont travaillé au sein des entités du Groupe.

La politique « Parlons-en Ensemble » de L'Oréal permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris via un site internet sécurisé, directement auprès du Directeur Général de l'Éthique.

L'Oréal suit entre autres les indicateurs HR4, HR5, HR6 et HR7 de la *Global Reporting Initiative* qui correspondent aux quatre conventions fondamentales.

Note méthodologique

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DES DONNÉES SOCIALES, HYGIÈNE ET SÉCURITÉ, INDICATEURS, MÉTHODE ET SYSTÈMES DE *REPORTING*

Données sociales

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les effectifs indiqués dans les tableaux « Effectifs » et « Répartition géographique des effectifs » correspondent à l'effectif total au 31 décembre de l'exercice concerné [(1)].

Pour les sociétés consolidées par intégration proportionnelle, l'effectif au 31 décembre est enregistré au prorata de la participation détenue par L'Oréal.

Les autres indicateurs sociaux présentés dans la partie Informations sociales concernent les branches « Cosmétique » et « The Body Shop » [(2)].

Si un indicateur porte sur un périmètre différent de celui des branches « Cosmétique » et « The Body Shop », le périmètre de consolidation est indiqué en note.

INDICATEURS

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion du personnel et des questions sociales de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique de Ressources Humaines.

DONNÉES

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à quatre méthodes :

- La plupart des données sont recueillies en utilisant le système intranet dédié au « *Reporting* par pays », disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Le système couvre plusieurs sujets : effectif, éthique, participation des salariés au niveau mondial, relations sociales, rémunération, frais de Ressources Humaines, recrutement et formation, absentéisme.

  Chaque année en début d'exercice, les Directeurs locaux des Ressources Humaines transmettent les données requises concernant l'exercice précédent.

  Au moment de la compilation des données, chaque pays doit valider une charte d'engagement sur l'exactitude de toutes les données communiquées.

- Les autres données sont recueillies par les Directions concernées (c'est-à-dire Formation, Recrutement) en faisant appel à des systèmes dédiés qui suivent la même approche opérationnelle et de diffusion.

- Si des données ne sont pas consolidées sur le périmètre total de la branche Cosmétique, elles peuvent être extrapolées à partir des résultats disponibles sur le périmètre des entités connectées aux Systèmes d'information (SI) locaux, sous réserve que ce périmètre soit représentatif [(3)].

- Enfin, les données spécifiques relatives aux « cadres » sont recueillies à partir du système de suivi des carrières en ligne « CAROL », déployé dans toutes les filiales du « Groupe Cosmétique ».

L'amélioration du processus de collecte des informations au niveau consolidé a permis de recenser des accords en vigueur non comptabilisés jusqu'à présent. La démarche de progrès en la matière se poursuit dans l'ensemble des sociétés du Groupe L'Oréal.

Le suivi de la formation au niveau du Groupe n'intègre pas toutes les heures de formation de l'année 2013 de telle sorte que le nombre d'heures de formation et le nombre de collaborateurs formés sont plus élevés que les chiffres publiés dans ce Rapport. Un plan d'action se poursuit afin de couvrir l'ensemble des collaborateurs et notamment ceux qui occupent certaines fonctions externes/itinérantes.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

(1) Comprend les salariés en contrat à durée indéterminée ou déterminée.

(2) Innéov inclus, hors Galderma (dermatologie).

(3) En France, la répartition par genre des effectifs de l'activité Cosmétique a été extrapolée à partir de la répartition par genre des entités connectées au SIRH français. L'extrapolation concerne 5 % de l'effectif français non encore connecté au SIRH local.

Données hygiène et sécurité

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les indicateurs relatifs à la sécurité concernent les sites des branches « Cosmétique », « Dermatologique » et « The Body Shop » : usines, les centrales de distribution mais aussi les sites administratifs et les centres de recherche.

Le *reporting* sécurité couvre 93 % des usines et des centrales de distribution ; les données de 8 sites récemment rattachés au Groupe ne sont pas intégrées. Il couvre en 2013 plus de 80 % de l'effectif des sites administratifs et des centres de recherche.

Les indicateurs sécurité des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les *reporting* environnement et sécurité.

INDICATEURS

Les indicateurs retenus sont ceux qui sont utilisés dans la gestion des sites de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité (EHS).

DONNÉES

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données hygiène et sécurité sont recueillies en utilisant le système intranet d'information sur la qualité dédié au *reporting* des sites, disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

6.3. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

La politique Environnement L'Oréal fait partie de la politique EHS Groupe, qui vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Si l'industrie cosmétique a un impact limité sur l'environnement, cette politique nous conduit néanmoins systématiquement à identifier les risques inhérents à nos activités, et à les mettre sous contrôle. Par exemple, avant toute implantation ou rénovation d'un site quelle que soit sa localisation, ou le lancement de nouveaux équipements ou procédés de fabrication, L'Oréal évalue tous les impacts environnementaux éventuels et développe des stratégies pour les minimiser, le cas échéant.

Les mesures de sécurité et d'hygiène prises en faveur des collaborateurs de L'Oréal sont décrites dans la rubrique 6.2.2.4. « Santé et Sécurité » page 207.

Politique et manuel EHS du Groupe

La politique EHS chez L'Oréal est organisée et gérée conformément à un manuel EHS, qui précise les mesures à appliquer dans tous les sites opérationnels sous le contrôle de L'Oréal. Il s'agit de mesures et d'objectifs sur la sécurité (zéro accident), sur l'efficacité de l'utilisation des ressources, les émissions de gaz à effet de serre, la génération de déchets, les responsabilités EHS, les procédures internes etc. Le manuel EHS constitue, pour les sites, un outil essentiel d'amélioration de leurs performances EHS. Diffusé depuis 2011 dans tous les sites opérationnels, il est en cours de déploiement dans les centres de recherche et sites administratifs.

Le système EHS du Groupe comprend de nombreuses procédures qui permettent aux sites de mettre sous contrôle les installations et activités, maîtrisant ainsi les risques de feu, d'explosion, d'incident environnemental…

Organisation EHS

Les responsabilités en matière d'EHS sont clairement définies à tous les niveaux. Le Directeur Général des Opérations de L'Oréal, rattaché au Président-Directeur Général du Groupe, est responsable de la sécurité, de l'hygiène et de l'environnement. Des managers EHS assurent dans chaque entité le déploiement des règles, procédures Groupe et objectifs de performances associés.

La rémunération des responsables d'usine ou de centrale de distribution est en partie liée à leurs performances sur le plan de la sécurité, de l'hygiène et de l'environnement.

Programme d'audits à l'échelle mondiale

Des experts internes et externes visitent régulièrement les sites de production et de distribution de L'Oréal pour évaluer la conformité de leurs opérations aux règles Groupe, leurs progrès et les risques éventuels qu'ils présentent. Des audits sont également réalisés par des tiers sur les sites des fournisseurs selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les entités du Groupe.

L'Oréal dispose d'un programme d'audits EHS exhaustif, qui comprend notamment des audits de risques, des « Audits Culture » et des audits de sous-traitants.

Les audits de risques ont 2 objectifs principaux :

- assurer que les équipements techniques, les procédés et les modes opératoires mis en œuvre par le management et confiés aux collaborateurs, ne comportent pas de risque d'atteinte à l'environnement, à leur santé et sécurité ;
- donner à la Direction Générale du Groupe une connaissance objective de la maîtrise des risques dans les domaines EHS sur les sites L'Oréal et apporter l'assurance qu'ils sont sous contrôle.

Ces audits couvrent l'ensemble des opérations internationales et sont menés par des experts indépendants. En règle générale, une équipe de trois ou quatre auditeurs est mobilisée pendant environ cinq jours pour évaluer une usine et environ trois jours pour une centrale de distribution. Ces audits ont été depuis 2 ans étendus aux sites administratifs et Centres de Recherche.

En 2013, des audits de risques ont été réalisés dans 17 usines, 12 centrales de distribution, 13 sites administratifs et 4 centres de Recherche.

Lancé en 2009, le programme d'audit de culture EHS a pour vocation de mesurer et développer le « leadership » du management et la culture EHS en interne afin que l'EHS soit au cœur de la responsabilité de l'ensemble des managers opérationnels. Les « Audits Culture » EHS sont initiés sur la base des performances d'un site et menés par des spécialistes EHS internes, par le biais d'entretiens de groupe auprès de 20 à 30 % du personnel du site. En 2013, des « Audits Culture » EHS ont été menés dans 10 usines, 7 centrales de distribution et 2 centres de Recherche.

En 2013, un nouveau type d'audit combiné (risques et culture) a été mis en œuvre auprès de 6 sites pilotes. Ce principe sera étendu à d'autres sites du Groupe en 2014.

Par ailleurs, dans le cadre des polices d'assurances « Incendie » et « Environnement » du Groupe, des visites de préventions sont régulièrement réalisées par des experts de ses assureurs. En 2013, 8 usines dans 6 pays ont été visitées pour ce qui concerne les risques environnement (France, Brésil, Allemagne, Pologne, Russie, Belgique) et 24 sites pour ce qui concerne l'incendie.

La Direction de l'Immobilier réalise chaque année et par rotation des audits du patrimoine immobilier de l'entreprise avec l'aide d'un cabinet extérieur. L'objectif de l'audit immobilier est de vérifier la mise en conformité des bâtiments eu égard aux procédures immobilières du Groupe, la bonne réalisation des opérations de rénovation ou d'extension et la bonne conservation du patrimoine. Depuis 2009, les audits comportent un volet « Qualité de l'air intérieur » et « Performance énergétique ». En 2013, 5 sites dans différents pays ont été audités.

Formation à la politique EHS

Une formation ciblée est assurée sur la politique et les pratiques EHS de L'Oréal pour les managers et les professionnels du Groupe. Les objectifs sont les suivants :

- définir et partager la vision, les enjeux et les valeurs EHS à l'échelle du Groupe ;
- identifier les risques inhérents à un rôle, une tâche, un comportement ou à l'utilisation d'un équipement et mettre en place des mesures correctives adaptées ;
- permettre aux managers de mettre en œuvre efficacement la politique EHS au sein des équipes.

En 2013, une nouvelle formation a été lancée, EHS expertise, dédiée aux équipes EHS des usines et centrales. 20 personnes ont déjà été formées en Europe, représentant 11 nationalités. Cette formation sera déployée dans les autres zones en 2014. Les managers continuent à être formés à la culture de sécurité, hygiène et environnement dans le monde entier : 169 managers et superviseurs ont participé à EHS Opérations, 68 top managers à *Safety & Leadership*.

Par ailleurs, dans le cadre du déploiement du programme « *Ergonomic Attitude* » à l'échelle du Groupe, 149 personnes ont été formées à ErgoAct. Cette formation sera plus largement développée en 2014.

6.3.1. Politique Générale en matière environnementale

Au travers des Engagements 2020, le Groupe poursuit la démarche initiée en 2009 de réduction de son empreinte environnementale pour ses usines et ses centrales d'expédition. L'engagement de diminution de 50 % de ses émissions de carbone en valeur absolue (directes et indirectes), de sa consommation d'eau et de sa génération de déchets par produit fini entre 2005 et 2015 est porté à 60 % entre 2005 et 2020 :

- 60 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scope I et II) ;
- 60 % de réduction des déchets générés par produit fini ;
- 60 % de réduction de la consommation d'eau par produit fini.

Enfin, d'ici à 2020, le Groupe s'engage à envoyer zéro déchet industriel en décharge et à réduire les émissions de CO_2 de ses transports de produits finis de 20 % par PF/KM par rapport à 2011.

La politique industrielle mondiale impose également à l'ensemble des sites de :

- veiller à la mise en conformité avec la réglementation ;
- déployer les meilleures pratiques d'efficacité énergétique, d'efficacité de consommation des ressources et de réduction des déchets ;
- déployer des projets de rupture dans une recherche permanente de performance opérationnelle alliée à une performance environnementale.

Par ailleurs, toutes les usines L'Oréal doivent être certifiées ISO 14001. À fin 2013, 3 usines restent à certifier [Kaluga (Russie), Égypte, San Luis Potosi (Mexique)] compte tenu du démarrage récent de leur activité.

RÉCAPITULATIF DES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES DES USINES ET CENTRALES DE DISTRIBUTION DU GROUPE L'ORÉAL :

- Augmentation de 25,7 % (hors usines matières premières) des volumes produits (2005 - 2013) ;
- Émissions de gaz à effet de serre : réduction de 43,1 % en valeur absolue (tonnes de CO_2, directes et indirectes 2005 - 2013) à périmètre constant selon le GHG *Protocol* [1];
- Réduction de la consommation d'eau de 26,7 % (litres par produit fini, 2005 - 2013) ;
- Réduction de 19,6 % de la production de déchets transportables hors emballages navettes (grammes par produit fini, hors rotations d'emballages navettes, dans les usines et les centrales de distribution, 2005 -2 013) ;
- Taux de valorisation des déchets passé de 89,0 % en 2005 à 90,9 % en 2013, avec 18 usines à 100 % en 2013 ;
- Amélioration de 30,7 % de l'indice de qualité des eaux usées (tonnes de DCO) en valeur absolue (2005 - 2013).

PROVISIONS POUR RISQUE ENVIRONNEMENTAL

Le montant des provisions pour risque environnemental est non significatif. Deux sites ont provisionné un montant pour un traitement de leurs sols. La plus grande partie de cette provision correspond à un terrain qui ne nécessite pas de traitement pour l'activité qui y est exercée actuellement.

6.3.2. *La pollution et la gestion des déchets*

A) DÉCHETS SOLIDES

L'Oréal applique, depuis plusieurs années, une ambitieuse politique de gestion des déchets. Celle-ci va au-delà de la conformité réglementaire et de la prévention des risques humains sur l'environnement. L'Oréal comptabilise dans les déchets transportables tout ce qui sort d'une usine ou d'une centrale et qui n'est pas un produit fini ou semi-fini (par exemple, sont concernés pour une usine, les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, des boues des stations de traitement des effluents, des palettes cassées, etc.). Les déchets transportables n'incluent pas les déchets résultant de travaux d'ampleur exceptionnelle dans les sites (par exemple, gravats et autres matériaux évacués lors de travaux).

Toutes les pistes de valorisation sont systématiquement explorées – réemploi, recyclage, compostage, valorisation énergétique - afin d'éviter au maximum les mises en décharge.

En 2013, les efforts se sont poursuivis et de nouvelles initiatives ont été menées au sein du Groupe dans le cadre de ses Engagements 2020. Des groupes de travail transverses ont été constitués, permettant une implication accrue de tous les métiers et de toutes les Divisions. De même, l'ensemble des initiatives visant à la réduction des déchets menées au sein de chacun des sites sont en cours de consolidation dans le cadre d'une feuille de route :

- en 2013, 90,9 % des déchets ont été réutilisés, recyclés ou valorisés énergétiquement et 5 291 tonnes de déchets ont été mises en décharge, soit 3,7 % des déchets transportables avec emballages navettes ;
- 54 % des sites n'envoient aucun déchet dans les décharges ;
- les déchets par produit fini, hors emballages navettes, ont augmenté de 4,9 % par rapport à 2012. Cette augmentation est principalement causée par des destructions exceptionnelles d'obsolètes, sur le dernier trimestre de l'année, qui n'ont pu être compensées par une réduction suffisante des autres catégories de déchets et qui sont notamment dues à des réorganisations sur la zone Amérique.

2013	Total
Déchets transportables avec emballages navettes (tonnes)	141 664
◆ *part emballages navettes*	35 585
◆ *dont palettes navettes*	16 276
Total valorisé (tonnes)	128 708
Indice valorisation (%)	**90,9**

Amélioration de la comptabilisation des emballages de transport navette en 2014 :

Afin d'améliorer le système de suivi de la performance déchets et de comptabiliser de façon exhaustive les déchets générés par l'utilisation des emballages navettes, un nouveau système de comptabilisation à la source des emballages navettes va être mis en œuvre avec les fournisseurs du Groupe en 2014. L'Oréal comptabilisera ainsi à la source le poids de ses emballages navettes dans les déchets transportables, à charge pour chacun des sites d'en maximiser le nombre de rotations.

(1) Greenhouse Gas Protocol, méthode internationale de comptabilisation carbone.

L'Oréal poursuivra la comptabilisation des rotations d'emballages navettes, nécessaire au calcul de l'indice de valorisation (cf. tableau ci-dessus). Par ailleurs, l'indicateur de performance déchet (g/PF hors emballage navette) prendra en compte désormais la part matière des emballages navettes (hors palettes), comptabilisées à la source.

L'Oréal a élaboré il y a plusieurs années une procédure interne qui définit des ratios à respecter entre les différents niveaux d'emballages de ses produits finis. La démarche a été étendue aux emballages servant à livrer les articles de conditionnement aux usines ou à livrer les produits finis des usines vers les centres de distribution logistiques. À cet effet des outils spécifiques d'analyse de cycle de vie simplifiés et des process de conception ont été déployés. À ce titre, le projet « Emballage PCR PET-G pour capot fond de Teint Luxe, permettant une réduction de près de 50 % de poids de plastique » a remporté le *Greener Award* 2013 en Belgique.

B) ÉMISSIONS DANS L'AIR

Les émissions dans l'air sont essentiellement des émissions de CO_2, liées à la consommation d'énergie sur les sites.

Les faibles émissions de SO_2 proviennent du fioul utilisé (2 % des énergies fossiles consommées).

Les COV émis en faibles quantités proviennent essentiellement de l'alcool mis en œuvre dans nos productions.

Pour chacune de ces émissions, voir le tableau ci-dessous :

	2012	**2013**
CO_2 direct (t)	66 920	67 331
CO_2 indirect lié à l'énergie utilisée (t)	78 522	68 070
SO_2 (t)	6,1	3,7
COV (t)	125,6	139
Substance appauvrissant la couche d'ozone	Négligeables*	Négligeables*

* *Ces émissions proviennent des groupes froids utilisés dans nos sites.*

C) ÉMISSIONS DANS L'EAU : EFFLUENTS

Sur les sites de production

Environ la moitié des sites de L'Oréal dispose de stations de traitement des effluents sur place. Celles-ci utilisent diverses méthodes, notamment des processus physiques, chimiques et biologiques, ou d'autres technologies adaptées aux caractéristiques des effluents et aux conditions locales de rejet.

La DCO totale des effluents après un traitement sur site a diminué de 21,3 %. Elle est de 0,9 g de DCO par produit fini.

Depuis plusieurs années, L'Oréal a soutenu un projet de recherche avec l'Université de Newcastle au Royaume Uni, dans le but d'optimiser l'efficacité des traitements de ses effluents. En 2013, une nouvelle technologie a été mise en œuvre dans l'usine de Suzhou. Celle-ci a permis à l'Oréal d'optimiser le traitement de ses effluents, en diminuant la consommation d'énergie et en réduisant les quantités de boues produites.

2013	Total
Déversements accidentels (m^3)	0
Rejet des effluents (m^3)	1 781 730
Tonnes de DCO	5 237

Chez le client final

Au-delà de la gestion des effluents sur ses sites de production, L'Oréal veille tout particulièrement à l'impact de ses produits sur les milieux aquatiques après usage chez le consommateur.

Dans le cadre de ses Engagements *Sharing beauty with all*, L'Oréal s'est engagé à innover de sorte qu'en 2020 l'ensemble de ses nouveaux produits présentent un bénéfice social ou environnemental.

Depuis 1995, date de création de son laboratoire d'écotoxicologie, L'Oréal a développé une expertise sur les impacts potentiels de ses produits cosmétiques sur les milieux aquatiques.

En 2013, L'Oréal a d'ailleurs développé un indice de performance écologique d'une formule cosmétique. Une méthode de calcul de l'Empreinte Eau spécifique aux produits cosmétiques, en particulier rincés, a été appliquée (indice de performance d'une formule basé sur le profil environnemental de ses ingrédients en termes de biodégradabilité et d'écotoxicité).

L'amélioration du pourcentage de biodégradabilité et/ou de l'Empreinte Eau d'une formule est un vecteur essentiel de réduction des impacts.

Ainsi, en continuité avec la démarche de connaissance et d'amélioration du profil environnemental des ingrédients engagée depuis 1995, les équipes de Recherche & Innovation travaillent à présent à l'amélioration de la biodégradabilité et de l'Empreinte Eau des formules.

La biodégradabilité moyenne des shampoings 2012 est de 87,5 % et celle des gels douche de 85,6 %.

Certains shampoings et après-shampoings, dont les formules détiennent un haut niveau de biodégradabilité, ont été mis sur le marché.

À titre d'exemple, parmi les lancements 2013, les shampoings Fructis Men Mint Xplosion de Garnier, Huile Lavante de Kerastase ou encore Aquafitness de Biotherm présentent des niveaux de biodégradabilité compris entre 95 % et 96 %.

D) NUISANCES SONORES

L'activité industrielle de L'Oréal ne présente pas de caractère particulièrement bruyant. Les sites respectent les normes de bruit auxquels ils sont soumis. Tous les mois, le *reporting* environnemental interne informe L'Oréal des non-conformités sur ce sujet. Selon ce *reporting,* un seul site dépasse la norme, mais ne génère pas de nuisance sonore car il n'y a pas de riverain.

6.3.3. *L'utilisation durable des ressources*

La stratégie de L'Oréal en termes de matières premières est une composante fondamentale de la vision du Développement Durable. Grâce au référentiel d'évaluation environnementale, l'impact des matières premières utilisées est mesuré. L'Oréal encourage l'utilisation de matières premières ayant un impact positif, évalue les matières premières à profil défavorable et favorise celles qui sont renouvelables et d'origine végétale, ceci dans le respect de la biodiversité.

L'eau est au premier rang des ressources à préserver, et L'Oréal s'attache à en maîtriser l'utilisation tout au long du cycle de production.

A) EAU

Depuis 2003, L'Oréal applique un programme mondial de préservation de l'eau qui lui a permis de diminuer de manière significative sa consommation totale d'eau et d'accroître son éco-efficacité.

Le Groupe s'est engagé notamment à travers la fixation d'objectifs ambitieux de réduction de 50 % de sa consommation d'eau en litre par produit fini, portés à 60 % entre 2005 et 2020.

En 2013, la consommation d'eau par produit fini a été réduite de 5,1 % et la consommation globale d'eau dans les usines et les centrales de distribution a augmenté de 1,4 % par rapport à 2012, alors que la production s'est accrue de 6,8 %. La consommation totale en 2013 est de 2 969 milliers de m^3.

Au cours des 9 dernières années (2005-2013), la consommation d'eau par produit fini a été réduite de 26,7 % et la consommation en valeur absolue a diminué de 7,7 %, alors que la production (hors usines matières premières) a augmenté de 25,7 %.

Une part importante de l'eau consommée dans les usines de L'Oréal est destinée au nettoyage des équipements de production et des lignes de conditionnement afin de respecter des normes d'hygiène très rigoureuses. Ceci représente 34 % de toute la consommation d'eau des sites industriels.

Pour respecter les objectifs fixés, les équipes s'efforcent de réduire au mieux la quantité d'eau utilisée pour les opérations de nettoyage, sans affecter la qualité des produits. Cette optimisation est très complexe, car chaque process de nettoyage dépend de la formule du produit fabriqué et des équipements spécifiques mis en œuvre.

Une analyse des économies potentielles d'eau a été définie en 2013 pour chaque usine du Groupe. Elle prend en compte chaque type d'utilisation d'eau, et permet de comparer les consommations actuelles aux objectifs atteignables. Les actions qui permettront d'atteindre ces objectifs ont été programmées dans le temps, et constituent la *Roadmap* « Eau » du Groupe. Elle est suivie de façon mensuelle.

Transparence des informations sur l'eau : water disclosure du Carbon Disclosure Project

Depuis 2010, L'Oréal communique de manière transparente des informations sur l'eau via le CDP water (*cf.* page 226), dont il a été l'un des précurseurs. Le CDP est une importante organisation à but non lucratif indépendante qui promeut la transparence dans les informations sur le réchauffement climatique. Dans le cadre du *Water disclosure project*, L'Oréal détaille chaque année sa stratégie de gestion de l'eau, ses performances et les initiatives du Groupe.

En 2013, L'Oréal a sollicité 17 fournisseurs choisis en fonction de leur impact eau et de leur importance pour le Groupe afin de les associer dans la démarche et recueillir leurs réponses au questionnaire CDP *water supply chain*.

B) EMBALLAGES

Depuis 2007, L'Oréal a mis en place une politique Emballage et Environnement basée sur 3 piliers : le Respect, la Réduction et le Remplacement. Cette politique s'accompagne d'un ensemble d'outils d'Écoconception développés et déployés dans tous les centres de Conception Packaging du Groupe.

Respect : L'Oréal a pour objectif que tous ses emballages en papier et carton proviennent de forêts gérées de façon responsable. A ce jour, plus de 98 % des emballages en papier et carton répondent à ce critère.
Par ailleurs, le seul label revendiqué sur les emballages est celui de FSC (*Forest Stewardship Council*), dont L'Oréal est membre en France.
L'Oréal prolonge cette démarche dans sa chaîne d'approvisionnement, et au-delà des matériaux d'emballage ; L'Oréal encourage ses imprimeurs à faire certifier l'ensemble de leur domaine d'activité. A ce jour, 88 % des imprimeurs de papier et 97 % des fournisseurs de carton le sont.
Un programme de matériovigilance, mis en place il y a de nombreuses années, est supporté par un programme d'audits afin d'identifier et de corriger toute déviation très en amont au travers de plans d'action clairs et contrôlés.

Réduction : la réduction du poids et du volume des emballages, partie intégrante de la conception, est un axe majeur de progrès. Chaque année, des actions réalisées en la matière sont comptabilisées sous forme d'indicateurs. Entre 2008 et début 2013, ce sont 3 600 tonnes de matériaux d'emballages qui ont été économisées grâce aux actions de réduction à la source. Pour ce qui concerne le volume des emballages, en l'absence de réglementation internationale, L'Oréal a établi une procédure interne qui définit des ratios à respecter pour les différents niveaux d'emballages constitutifs d'un produit fini. Par ailleurs, L'Oréal s'est doté d'outils spécifiques d'aide à la réalisation d'Analyses de Cycle de Vie (ACV) et à la réduction des impacts environnementaux des emballages de transport des articles de conditionnement et des produits finis.

Remplacement : conscient que les ressources non renouvelables ne sont pas pérennes, L'Oréal cherche des alternatives aux matériaux issus de ces ressources. Parmi le catalogue d'options à l'étude, une des solutions mises en œuvre par L'Oréal est l'utilisation de matériaux recyclés pour limiter l'usage de matériaux vierges. Un certain nombre de ses marques incorporent du plastique recyclé dans leurs flacons, allant jusqu'à 100 % (Kiehl's, Garnier, L'Oréal Professionnel, Matrix…), ou bien du verre recyclé dans leurs pots (Vichy, Biotherm, Garnier). Plus de 3100 tonnes de matériaux vierges ont ainsi été économisées en 2013.

Exemples :

- Réduction de 16 % des bouchons en plastique des flacons de gel douche et de lotion de 250 ml The Body Shop ;
- Allégement de 38 % du capot du parfum « L'Homme » Yves-Saint-Laurent.

C) MATIÈRES PREMIÈRES

Matières Premières d'origine renouvelable

Dans le cadre de ses Engagements 2020, L'Oréal s'est engagé à ce que 100 % de ses Matières Premières renouvelables proviennent de sources durables (d'ici à 2020).

100 % des matières premières d'origine végétale utilisées par le Groupe (nouvelles et existantes) font l'objet d'évaluations basées sur des critères de Développement Durables tels que le respect de la biodiversité et la contribution au développement socio-économique sur les territoires d'origine.

En 2013, L'Oréal a considéré comme étant d'origine végétale, toute matière première dont le contenu en carbone est majoritairement d'origine végétale.

À ce jour, 43 % des matières premières utilisées par le Groupe l'Oréal sont d'origine végétales. Cela représente plus d'un millier d'ingrédients issus de près de 300 espèces végétales.

En 2013, 34 % des nouvelles matières premières du Groupe sont d'origine végétale et 18 % sont respectueuses des principes de Chimie Verte.

Parmi les produits commercialisés en 2013, Dreamtone de Lancôme, Moisture Match de Garnier, Revitalift Laser X3 Crème de Nuit contiennent au moins une Matière Première issue de la Chimie verte.

L'utilisation de certaines des 300 espèces végétales (20 % en nombre) qui sont à l'origine des matières premières renouvelables, peuvent présenter des enjeux écologiques (mesures de protection, impact de la production sur les milieux naturels) ou sociétaux (conditions de travail, juste rémunération, enjeu culturel) en fonction de leur provenance géographique, de leur mode d'extraction ou de production.

Ces données sont consolidées et pilotées grâce à :

- des indicateurs de « risque plante » (écologique social & sociétal), établis grâce aux « Fiches Plantes », réalisées et disponibles pour l'ensemble des espèces végétales à l'origine des matières premières renouvelables, et actualisées mensuellement pour les espèces les plus sensibles ;
- une évaluation des chaînes d'approvisionnement par le « *Raw Material Sustainability Assessment framework* » qui est déployé de manière ciblée chez les fournisseurs pour les matières premières les plus sensibles sur ces questions.

Des plans d'actions correctifs sont engagés si besoin avec les fournisseurs et l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

Aujourd'hui 80 % des matières premières représentant les plus forts volumes d'achat du Groupe (90 %) et dérivant des espèces identifiées comme sensibles ont fait l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable.

Le Commerce équitable

Reconnu par le Groupe L'Oréal comme un puissant levier d'inclusion sociale, le commerce équitable via l'approvisionnement responsable en matières premières renouvelables est un pilier majeur du programme d'Achat « *Solidarity Sourcing* » lancé en 2010.

En 2013 ce sont plus de 20 matières premières issues du commerce équitable qui ont été incluses dans 10 % des produits fabriqués (hors The Body Shop).

Pour The Body Shop, ce sont plus de 90 % des produits commercialisés qui contiennent des ingrédients du programme de commerce équitable « *Community Fair Trade* ».

En 2013, un total de 20 200 personnes a donc bénéficié des achats matières premières issues du commerce équitable (hors CFT).

En 2013, par exemple :

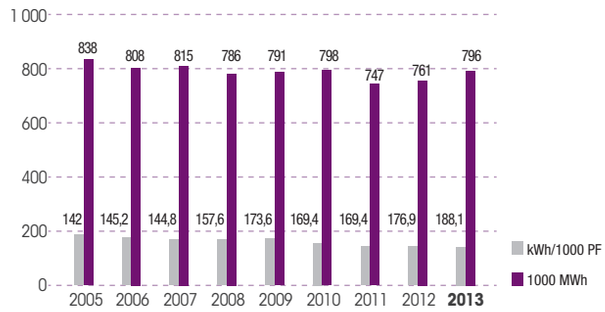
- 100 % des approvisionnements en beurre de karité sont issus du programme « Solidarity Sourcing », grâce auquel les collectrices de karité au Burkina-Faso bénéficient en avril-mai, à la fin de la saison sèche, quand les réserves alimentaires sont quasiment épuisées, d'un préfinancement de leur récolte et d'un prix d'achat supérieur à celui du marché ;
- dès le second semestre, 100 % des approvisionnements en huile de soja proviennent d'une source équitable au Brésil ;
- 80 % des achats d'huile de sésame sont issus de commerce équitable ;
- plus de 500 produits contenant de l'huile de sésame issue du commerce équitable ont été fabriqués.

D'autre part, les achats de matières premières produites sous label BIOSOLIDAIRE ont progressé en 2013 en dehors de SANOFLORE avec notamment l'utilisation d'huile essentielle de Baies de Genévrier dans la gamme Shampoing Ever Strong de L'Oréal Paris, ou encore l'huile essentielle de lavande utilisée dans la gamme Clearly Corrective de Kiehl's et Age Perfect Hydra Nutrition de L'Oréal Paris.

D) ÉNERGIE

L'Oréal a pour objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à son activité. Différents moyens sont mis en œuvre en interne : l'amélioration de l'efficacité énergétique des installations, l'achat d'énergie verte, la mise en place sur certains sites d'équipements de production d'énergies renouvelables (Biomasse, Photovoltaïque, etc).

CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE



E) TRANSPORT

À l'horizon 2020, le Groupe s'est engagé à réduire de 20 % les émissions de CO_2 de ses transports de produits finis en g CO_2/PF/Km par rapport à 2011.

Depuis 2006, L'Oréal a mis en place une politique transport prenant en compte l'aspect environnemental : celle-ci s'est déployée en plusieurs phases :

- dans un premier temps, la mission des responsables transport du Groupe a intégré le principe des réductions des émissions de CO_2 transport ;
- ensuite, a été introduit un chapitre performance environnementale dans les *score cards* des appels d'offre transport ;
- depuis 2009, en collaboration avec l'ADEME un outil de calcul des émissions de CO_2 transport a été mis au point, et déployé progressivement sur l'ensemble des sites du Groupe ;
- en 2011 et 2012, l'outil et son déploiement ont fait l'objet d'audit externe (trois entités zone Amérique Latine, La DPGP Europe et la consolidation DGO).

F) UTILISATION DES SOLS

L'Oréal a plusieurs exigences relatives à l'utilisation des sols :

- réduire l'impact de la construction sur l'environnement par exemple en utilisant une zone déjà développée industriellement, voire un site industriel existant ou une friche industrielle ;
- si possible, le site devra être sur un terrain situé à plus de 30 m de toute zone humide (mer, étangs, lacs, rivières…) ;
- le site évitera des terrains situés sur des espaces naturels, espaces verts publics, terrains abritant des espèces menacées ou en voie de disparition, ou toute autre zone non développée (par exemple : terres agricoles…) ;
- réhabiliter les sites impactés par une pollution (friche industrielle), où le développement est plus difficile en raison de la contamination environnementale (réelle ou perçue comme telle), évitant ainsi la construction sur les terrains naturels ou non développés ;
- prévenir l'érosion du sol qui peut résulter du ruissellement des eaux pluviales ou de l'érosion par les vents pendant la construction, entre autres en protégeant la couche de terre arable stockée pour permettre sa réutilisation ;
- maintenir ou restaurer les habitats naturels existants et la biodiversité ;
- maximiser la superficie d'espaces verts sur le site (même au-delà de la réglementation locale) et minimiser les surfaces imperméables ou espaces naturels.

Lors de l'exploitation, la politique du Groupe est de prendre toutes les mesures préventives décrites dans des documents internes afin d'éviter une pollution des sols ou des eaux pluviales. Ces dispositions sont vérifiées lors des audits et des visites des assureurs. Enfin, lors de la cession d'un site, une évaluation de la pollution est réalisée selon une procédure interne.

De plus, lors d'un projet de nouveau site, il est demandé d'élaborer une étude d'impact environnemental globale dès la phase de conception (l'objectif étant de minimiser l'impact négatif du projet sur l'environnement et la santé), et faire évoluer cette étude en adaptant le projet aux conditions imposées par le site et son environnement. Lors de l'acquisition d'un terrain ou de bâtiments, L'Oréal réalise une « due diligence » qui intègre notamment la revue des aspects environnementaux.

6.3.4. *Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique*

Pour faire face au réchauffement climatique, L'Oréal a pris en 2009 un engagement important : réduire de 50 % ses émissions de carbone en valeur absolue (directes et indirectes) entre 2005 et 2015. Des progrès ont été réalisés et en 2013, les émissions de carbone ont été réduites de 43,1 % par rapport à 2005. L'évolution du périmètre pris en compte répond aux règles du *GHG Protocol* (1).

ÉNERGIE ET GAZ À EFFET DE SERRE DANS LA PRODUCTION

La demande d'énergie de l'industrie cosmétique est relativement faible par rapport à d'autres secteurs. Ainsi, les réglementations européennes sur les quotas de carbone ne s'appliquent pas à L'Oréal.

Cependant, les sites de L'Oréal se sont engagés à utiliser efficacement l'énergie, réduisant ainsi leur consommation énergétique.

Dans la mesure du possible, le gaz naturel est préféré au fioul (qui a une plus forte teneur en soufre). Ces dernières années, plusieurs grands projets de production d'énergie renouvelable ont été déployés sur les sites, permettant de réduire de façon significative les émissions de CO_2 (Biomasse et cogénération en Belgique, Biomasse à Rambouillet, Roye en France, Burgos en Espagne, etc, Réseaux de chaleur en Allemagne et Italie, Photovoltaique en Chine, aux États-Unis, en Espagne, etc., Géothermie à Vichy, La Roche-Posay, etc).

(1) Greenhouse Gas Protocol, méthode internationale de comptabilisation carbone.

DONNÉES RELATIVES AUX CONSOMMATIONS AYANT UN IMPACT SUR LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

2013	Total
Électricité (MWh)	408 389
Gaz (MWh)	328 807
Fuel (MWh)	6 041
Autres (MWh)	52 258
Consommation énergie (MWh)	**795 495**

PROJET BUS (*BETTER UTILITIES FOR SUSTAINABILITY*)

Le projet BUS est un projet pilote à l'échelle du Groupe mené par les Directeurs d'exploitation, qui s'appuie sur toute l'expertise au sein de L'Oréal pour identifier des méthodes, des solutions techniques et des bonnes pratiques pour les processus de nettoyage, de refroidissement et de compression de l'air et autres processus dans les usines.

À ce jour, il a été identifié 11 bonnes pratiques pour améliorer notamment le rendement énergétique, celles-ci sont accompagnées de recommandations techniques et déployées dans tout le Groupe.

MÉTHODOLOGIE POUR LE CALCUL DES ÉMISSIONS INDIRECTES (SCOPE 2)

La méthodologie retenue pour le calcul de la référence 2005 est basée sur les facteurs d'émission de 2003 des fournisseurs locaux d'électricité – quand ils sont disponibles. Quand ces facteurs d'émission ne sont pas disponibles, sont utilisés les facteurs d'émission de l'AIE (Agence Internationale de l'Énergie) et eGRID [1], disponibles en 2006, correspondant aux facteurs de l'AIE pour l'année 2003 et aux facteurs de EPA[2] (eGRID) pour l'année 2000.

ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Depuis toujours, L'Oréal a intégré le changement climatique comme faisant partie des enjeux prioritaires.

Le Groupe s'y est engagé à travers la fixation d'objectifs ambitieux, notamment la réduction de 60 % de ses émissions de CO_2 en absolu entre 2005 et 2020.

En pratique, les plans d'actions sont pilotés à l'échelle globale mais aussi locale :

- par un ensemble d'actions prises pour limiter les émissions dans l'air liées à son activité. À titre d'exemple, L'Oréal est depuis 2003 membre du CDP (scores 2013 : performance A, transparence 93) et y a associé 173 fournisseurs en 2013 ;
- dans l'élaboration de ses produits, L'Oréal prend soin de limiter l'utilisation des ressources, aussi bien pour les produits que leurs emballages. Les actions de réduction à la source engagées par les équipes ont permis d'économiser près de 300 tonnes de matériaux d'emballages en 2013, permettant une économie cumulée de 3 600 tonnes depuis 2008.

Par un ensemble d'actions prises en faveur de la lutte contre la déforestation, L'Oréal veille tout particulièrement à s'approvisionner de manière responsable pour les commodités telles que le palme, le soja, le papier et le carton, connues comme des causes majeures de déboisement.

L'Oréal s'appuie sur les certifications reconnues internationalement pour garantir des approvisionnements durables.

En 2013, 98 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO. En 2013, pour la troisième fois, le WWF a classé L'Oréal parmi les meilleurs de son secteur. En 2013 conscient des limites du modèle actuel de certification à lutter contre la déforestation, L'Oréal a challengé l'ensemble de ses fournisseurs et a effectué une mission exploratoire en Indonésie afin d'identifier des axes d'amélioration à mettre en œuvre avec ses partenaires.

Concernant la mise en place de filières d'approvisionnement responsable et les enjeux tels que la déforestation, le Groupe a développé des actions décrites au paragraphe ci-après « Protection de la biodiversité ».

6.3.5. *Protection de la biodiversité*

L'Oréal a entrepris depuis de nombreuses années une démarche de protection de la biodiversité qui vise en priorité à :

- limiter l'impact de ses ingrédients sur les écosystèmes aquatiques ;
- Assurer un approvisionnement responsable des matières premières renouvelables.

RÉDUCTION DE L'IMPACT DES MATIÈRES PREMIÈRES ET DES PRODUITS SUR L'ENVIRONNEMENT ET SUR LES ÉCOSYSTÈMES

La prise en compte de la biodiversité au sein de L'Oréal remonte à 1995 avec la création de son premier laboratoire d'écotoxicologie. Pour L'Oréal, il est en effet primordial d'anticiper et de minimiser l'impact potentiel des ingrédients utilisés sur les milieux naturels et notamment les écosystèmes aquatiques. Ainsi, dès la phase de conception des produits, les matières premières entrant dans leur formulation sont strictement sélectionnées.

Pour caractériser l'impact potentiel des ingrédients utilisés sur la biodiversité, le Groupe a développé plusieurs outils et démarches :

- développement, au sein de son laboratoire d'écotoxicologie, de méthodes innovantes pour l'évaluation environnementale précoce des matières premières (ex : automatisation du test de sécurité sur les micro-algues) ;
- lancement en 2004 de l'évaluation de l'ensemble de son portefeuille de matières premières selon les critères de persistance, de bioaccumulation et de toxicité.

(1) Emissions & Generation Ressource Integrated Database.
(2) Environmental Protection Agency.

Fin 2008, 99 % des matières premières ont ainsi été évaluées. Toute nouvelle matière première doit désormais faire l'objet d'une évaluation avant d'être intégrée au portefeuille.

MISE EN PLACE DE FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

Aujourd'hui, ce sont 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe (nouvelles et existantes) qui font l'objet d'un examen strict sur des critères de durabilité pour le respect de la biodiversité.

La stratégie de L'Oréal consiste à estimer les impacts de son *sourcing*, ce qui est fait pour chacune des commodités : papier, huile de palme, bois, soja et réduire les impacts en s'orientant vers un sourcing toujours plus responsable. Ce processus est en cours pour certaines matières premières comme le papier, et déjà réalisé pour d'autres comme l'huile de palme ou le soja, sur la base de modèles de certification existants (RSPO pour l'huile de palme, FSC ou PEFC pour le papier/carton…).

En 2013, plus de 98 % des approvisionnements en papier et carton d'emballages sont certifiés durables selon les référentiels FSC ou PEFC.

En 2013, 60 % des achats d'huile de soja sont certifiés durables. Les actions du Groupe viseront à pallier les problèmes de disponibilité des sources observées en 2013 afin de revenir à 100 % dès 2014.

En 2013, L'Oréal a été reconnu parmi les meilleures entreprises de sa catégorie pour son système d'approvisionnement durable par le *Carbon Disclosure Project Forest*.

Aujourd'hui 80 % des matières premières représentant les plus forts volumes d'achat du Groupe (90 %) et dérivant des espèces identifiées comme sensibles, ont fait l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable.

Note méthodologique

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DES DONNÉES RELATIVES À L'ENVIRONNEMENT, INDICATEURS, MÉTHODE ET SYSTÈMES DE *REPORTING*

Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à l'environnement concernent les usines et les centrales de distribution des branches « Cosmétique », « Dermatologie » et « The Body Shop ».

Le périmètre de reporting Sécurité est défini dans la note méthodologique à la fin des informations Ressources Humaines.

Les indicateurs environnementaux des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les *reporting* environnement : toutefois, sur l'exercice 2013, 93 % des usines et des centrales de distribution ont participé au *reporting*, les données de 8 sites, récemment rattachés au Groupe, ne sont pas encore intégrées aux données publiées. Dans un souci de comparabilité, les données 2012 communiquées dans le chapitre ont été mises à jour pour couvrir l'ensemble du périmètre 2013.

Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux qui sont utilisés dans la gestion des sites de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité (EHS).

Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données sont recueillies en utilisant le système intranet d'information sur la qualité dédié au *reporting* des sites, disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Ce système couvre plusieurs domaines : qualité, performance des processus, données EHS.

Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

6.4. INFORMATIONS SOCIÉTALES

6.4.1. Impact territorial, économique et social de l'activité

Le Groupe L'Oréal est un acteur économique de premier plan dans toutes les zones où il est implanté. À ce titre, L'Oréal contribue à l'emploi au niveau local et participe ainsi au développement régional.

Dans le cadre du Programme *Sharing beauty with all*, L'Oréal s'est engagé en faveur des communautés qui l'entourent, notamment à permettre à 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales et financières d'accéder à l'emploi, d'ici 2020.

IMPACT TERRITORIAL DE L'ORÉAL EN FRANCE EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

En France, les établissements de L'Oréal S.A. sont situés en région parisienne : Paris, Clichy-la-Garenne, Saint-Ouen, Asnières, Aulnay-sous-Bois, Chevilly-Larue, Marly-la-Ville, Mitry-Mory.

Au cours des trois dernières années sur l'ensemble de ces sites en France, L'Oréal a procédé à 4 749 embauches en contrat à durée indéterminée et déterminée et a ainsi concouru à favoriser le développement du pays.

L'Oréal favorise les partenariats avec les collectivités locales en matière d'emploi. Depuis 2007, le Site Le Floréal à St-Ouen en France, en partenariat avec « Un Emploi dans ma ville », a permis d'intégrer aux effectifs de L'Oréal des jeunes en situation d'insertion pour réaliser différentes missions.

Depuis 2009, le Groupe L'Oréal s'est associé avec L'École de la 2e Chance qui a vocation à favoriser l'intégration professionnelle des jeunes de 18 à 25 ans sortis du système éducatif, sans emploi ni formation. Une formation de 9 à 12 mois leur est proposée durant laquelle ils se confrontent au monde de l'entreprise.

En 2012, l'usine d'Ormes a accueilli 10 jeunes en stages de 2 à 8 semaines entre 2011 et 2012. Elle a démarré en septembre 2012 un contrat de professionnalisation avec une jeune fille de l'école qui lui permettra d'obtenir un titre professionnel.

En 2013, le Site de Vichy qui a entrepris cette démarche dès 2011 a accueilli 20 bénéficiaires.

L'Oréal s'acquittera de la somme de 25,7 millions d'euros de Contribution Économique Territoriale au titre de l'exercice 2013.

DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET POPULATION LOCALE

Le Groupe L'Oréal, du fait de la multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, est fortement impliqué, autour de ses sites, dans la vie des communautés locales qui l'entourent. Entreprise à la volonté citoyenne affichée, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité.

D'une manière générale, les établissements de L'Oréal et ses filiales développent des relations de qualité avec les communautés à côté desquelles ils opèrent et s'efforcent de limiter l'impact de leur activité sur l'environnement et de créer des conditions de travail exemplaires pour leurs collaborateurs.

Les concours internes – Environnement Hygiène Sécurité – Prix Initiatives Civiques - viennent traduire, par la remise d'un prix, l'engagement, la mobilisation et l'implication d'un site (usine, centrale de distribution, site administratif) vis-à-vis de la communauté dans laquelle il exerce. Les meilleures initiatives locales, menées chaque année en partenariat avec les mairies, riverains, écoles en matière de solidarité, d'éducation ou d'environnement, se voient ainsi récompensées. L'Oréal souhaite manifester par ces initiatives sa citoyenneté et son ancrage territorial.

Initiatives de quelques sites

Chaque site de L'Oréal a mis en place des initiatives afin de s'ancrer durablement dans son paysage socio-économique. Ci-dessous quelques-unes de ces initiatives.

Le site industriel français de Soprocos à Saint-Quentin dans l'Aisne s'est associé avec l'Envol, un ESAT local. Des premières initiatives ont débuté en 2012 et ont nécessité des mesures d'aménagement pour satisfaire aux normes de sécurité du site, classé SEVESO. Le travail conjoint des équipes de Soprocos et de l'Envol ont permis de pérenniser un partenariat et d'intégrer les travailleurs de L'Envol au sein des équipes du site. Ainsi, entre avril 2012 et juillet 2013, une vingtaine de personnes a été accueillie pour travailler sur diverses missions (tri de produits, conditionnement, préparation de commandes) soit plus de 2 000 jours travaillés. Douze collaborateurs identifiés pour leurs compétences se sont rendus à l'Envol et ont proposé des solutions d'amélioration (ex : marquages au sol, procédures de suivi, règles d'hygiène, ergonomie).

Le site de Mourenx en France est actif au sein de plusieurs associations professionnelles et de pôles de compétitivité (Lacq Plus, UIC Aquitaine, Aquitaine Chimie Durable, Association Chemstartup…) et partenaire localement avec les écoles de proximité – organisation d'actions pédagogiques avec la Cité Scolaire de Mourenx, des ESAT, l'association « Vivre Ensemble », où les salariés ont pu être associés à la journée pour le Handicap. Ils ont également mené, en partenariat avec leurs fournisseurs de palettes, le projet « Protège ma Forêt » afin de reboiser une parcelle de forêt landaise qui avait été dévastée suite au passage d'une tempête.

L'usine américaine de North LittleRock en Arkansas a initié un projet qui permet à la fois de réduire ses déchets et de mettre en place la distribution de nourriture au profit des plus démunis. En effet, l'usine a développé un partenariat avec l'*Arkansas Hunger Alliance* et la *Food Bank of Arkansas* qui a permis la création d'un circuit de distribution et de livraison de boîtes pour le transport de nourriture. Ces boîtes en carton, issues des déchets de l'usine, ont permis la distribution de 24 000 repas en 2013. Cette initiative a contribué également à la réduction de 3 % de ses déchets et s'inscrit dans les Engagements 2020 du Groupe.

Le Programme « Solidarity Sourcing »

Parce que la puissance d'achat d'une entreprise est un vecteur de développement économique et d'impact sociétal, L'Oréal a décidé de faire de ses achats un moyen original pour promouvoir l'inclusion sociale. Le Groupe a ainsi créé en 2010 un programme mondial d'achats solidaires : le *Solidarity Sourcing*. Sa vocation est d'aider des personnes issues de communautés économiquement vulnérables à trouver un accès pérenne au travail et au revenu.

Ce programme s'inscrit dans les Engagements 2020 du Groupe, et plus particulièrement dans le volet « PARTAGER NOTRE CROISSANCE » qui s'adresse aux communautés.

En 2013, le Programme mondial de *Solidarity Sourcing* a poursuivi son déploiement au sein des différentes équipes du Groupe. Le suivi et le *reporting* ont été mis en place via une plateforme intranet accessible à l'ensemble des collaborateurs. Les différentes équipes Achats sont désormais objectivées sur ce programme, notamment sur le nombre de bénéficiaires. L'état d'avancement des différents projets est suivi en temps réel, en distinguant ce qui relève du *Solidarity Sourcing* et du Programme de *Community Fair Trade* de la marque The Body Shop. Ce dernier inclut désormais des projets de *Solidarity Sourcing* et permet à la marque d'étendre son impact positif sur les communautés.

En 2013, le Programme a permis l'accès à l'emploi à 22 000 personnes à travers le monde (hors achats The Body Shop).

Depuis 2012, les auditeurs internes incluent le *Solidarity Sourcing* dans leur périmètre d'audit et ce, dans une démarche d'amélioration continue. Des audits ont ainsi été menés en Chine, en Suisse, en Afrique du Sud.

En 2013, plus de 110 fournisseurs ont été impliqués dans le programme. Les achats concernés ont été réalisés auprès de fournisseurs solidaires ou de fournisseurs traditionnels du Groupe qui ont déployé des actions solidaires dans leurs domaines respectifs.

Certains fournisseurs traditionnels ont par ailleurs déployé cette démarche dans leur chaîne d'approvisionnement.

6.4.2. *Relations avec les parties prenantes*

L'Oréal attache une importance cruciale au dialogue avec ses parties prenantes. Si ce dialogue donne au Groupe l'occasion de partager sa stratégie, ses objectifs et ses réalisations, il est aussi avant tout un incubateur de progrès, L'Oréal étant soucieux de prendre en compte les attentes de la société civile dans la construction de sa politique de Développement Durable afin de toujours progresser.

Parce que l'importance et le traitement des enjeux liés à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise diffèrent d'un pays à l'autre, L'Oréal a mis en place des forums avec ses parties prenantes dans le monde entier afin de promouvoir un dialogue à l'échelle locale tant sur les enjeux locaux que globaux.

Depuis 2011, se sont tenus des forums au Brésil, en Chine, aux USA, au Royaume-Uni, en Inde ou en Afrique du Sud, pour lesquels 754 organisations ont été contactées au total, et auxquels 232 ont répondu présentes.

Dans la continuité de cette politique, le Groupe a organisé en avril 2013, un forum de dialogue en Scandinavie, en invitant des associations, ONG et experts sociétaux et environnementaux du pays à venir échanger. Une vingtaine d'organisations ont répondu présentes, et participé à des échanges fructueux de part et d'autre sur des sujets comme les tests sur les animaux, la sécurité des produits, les droits de femmes, ou les enjeux environnementaux.

En 2013 également, L'Oréal a initié le dialogue en France, sous la forme de forums thématiques qui ont permis d'entrer en contact avec plus de 100 organisations, et d'en rencontrer 80.

Achats responsables, Biodiversité, Diversité et non-discrimination, Communication Responsable, Énergie et changement climatique, tels étaient les sujets choisis pour échanger avec les parties prenantes françaises afin de comprendre leurs attentes, de se faire challenger, et le cas échéant, de co-construire ensemble des solutions.

Le 23 octobre, le Groupe a annoncé ses engagements en matière de Développement Durable à horizon 2020, dont la construction s'est bien sûr nourrie des attentes des parties prenantes rencontrées à travers le monde depuis quelques années au cours des forums mentionnés ci-dessus. L'annonce a été suivie par un forum, qui s'est tenu à Paris, sur la consommation responsable, le *Re-imagining Consumption Summit*, en partenariat avec BSR (*Business for Social Responsibility*), *Forum for the Future*, WBCSD (*World Business Council on Sustainable Development*), *Futerra* et *Sustainable Brands* ; ce dernier, qui a rassemblé 260 participants issus d'autres entreprises, mais également du monde associatif et des pouvoirs publics, a permis de mener une réflexion pour avancer ensemble sur ce sujet clef pour l'avenir des industries de grande consommation : un dialogue ouvert et public pour s'inspirer collectivement.

RELATIONS AVEC LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT EN FRANCE ET LES ASSOCIATIONS

Les établissements d'enseignement

Depuis toujours, L'Oréal développe des partenariats étroits avec des écoles, des lycées mais aussi des universités, des grandes écoles de gestion, d'ingénieurs et de recherche.

L'Oréal offre la possibilité aux étudiants de découvrir l'entreprise au cours de leur cursus en leur proposant chaque année des stages et depuis plus de 20 ans des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation dans tous les métiers.

En 2013 L'Oréal a accueilli 1 301 stagiaires conventionnés. Des conférences, des visites d'usine, des études de cas L'Oréal sont également proposées.

639 jeunes en alternance (320 contrats d'apprentissage et 319 contrats de professionnalisation) étaient présents au 31 décembre 2013 au sein du Groupe en France, dont 323 à L'Oréal S.A.

Plus de 87 % des apprentis préparent un diplôme de niveau bac + 2 et au-delà. Le taux de réussite au diplôme est d'environ 80 %.

Une évaluation qualitative des CFA est effectuée chaque année.

En 2014, L'Oréal devra s'acquitter de la somme de 4 858 105 euros au titre de la taxe d'apprentissage 2013.

L'Oréal soutient Capital Filles, association créée en 2010, en partenariat avec trois ministères : l'Éducation nationale, l'Enseignement supérieur et la Recherche et celui chargé de l'Apprentissage. Capital filles s'adresse aux jeunes filles des lycées relevant des politiques de la ville et de l'éducation prioritaire. L'Oréal compte parmi ses collaborateurs 120 marraines qui accompagnent des jeunes filles des lycées du département de Seine-Saint-Denis (93), d'Orléans et de Cambrai (renforcer la confiance des jeunes filles en elles – mêmes et en leur avenir professionnel, leur faire découvrir les filières scientifiques et technologiques, les accompagner dans les choix de leurs orientations, encourager l'apprentissage et les ouvrir au monde de l'Entreprise).

Les associations de défense de l'environnement

Dans le cadre de ses Engagements 2020, L'Oréal s'est engagé à réduire de 60 % ses émissions de gaz à effet de serre, ainsi que sa consommation d'eau et ses déchets par unité produite, d'ici 2020. L'Oréal participe activement à la protection de l'environnement au travers de ses engagements dans des associations ou des sociétés au niveau national (par exemple Eco-Emballages), européen (par exemple *Forest Footprint Disclosure Project* en R-U) et international (par exemple *World Business Council for Sustainable Development*). L'Oréal est également membre du *Consumer Good Forum* au sein duquel L'Oréal, au côté d'autres entreprises, s'est engagé en faveur de la lutte contre la Déforestation.

L'Oréal est intégré à de nombreux groupes de travail, lieux privilégiés d'échanges d'expertises et de conseils.

LE MÉCÉNAT DE L'ORÉAL EN 2013

L'Oréal a toujours été un acteur engagé en faveur de grandes causes et auprès des communautés qui l'environnent. Dès les années 1990, le Groupe a créé avec l'Unesco le premier programme de soutien des femmes dans les carrières scientifiques, *For Women in Science* / Pour les Femmes et la Science, une initiative aujourd'hui déployée dans le monde entier. Depuis, L'Oréal n'a eu de cesse de développer des projets de mécénat partout dans le monde, à travers ses filiales, ses marques et sa Fondation, dont la création en 2007, marque la volonté du Groupe d'aller plus loin et de faire de l'engagement citoyen une véritable stratégie de l'entreprise.

Les engagements de L'Oréal visent à promouvoir la science et les femmes dans les carrières scientifiques, à restaurer l'apparence, premier vecteur de lien social ou encore à donner un avenir grâce à la beauté, avec toujours une ambition : celle de donner tout son sens au métier de la beauté.

La Fondation L'Oréal

Créée en 2007, la Fondation L'Oréal développe les grands programmes mondiaux du Groupe qui sont déclinés dans tous les pays où L'Oréal est présent.

Elle développe des programmes dans deux domaines clés qui reflètent les valeurs et les métiers du Groupe : la science et la beauté dans sa dimension solidaire :

- dans le domaine de la science, L'Oréal promeut l'éducation scientifique et la place des femmes dans les carrières scientifiques, en reconnaissant l'excellence de grandes chercheuses et en encourageant les vocations chez les jeunes filles ;
- dans le domaine de la beauté, L'Oréal soutient des programmes qui agissent sur l'apparence pour aider des personnes fragilisées à retrouver confiance et estime de soi, et à renouer avec une vie sociale. La Fondation développe également un grand programme d'éducation qui vise à offrir une formation dans les métiers de la beauté à des personnes en situation de fragilité sociale.

Gouvernance

Présidé par le Président de L'Oréal, le Conseil d'Administration de la Fondation L'Oréal se compose de 12 membres dont sept personnalités de L'Oréal et cinq personnalités extérieures, choisies pour leur expertise dans les domaines dans lesquels la Fondation s'engage.

Les grands programmes portés par la Fondation

« POUR LES FEMMES ET LA SCIENCE »

Pour lutter contre le manque de présence des femmes dans le monde scientifique, L'Oréal a créé avec l'Unesco le programme « Pour les Femmes et la Science » en 1998 dont les 15 ans ont été fêtés en 2013.

Ce programme vise à encourager, reconnaître et accompagner les femmes scientifiques tout au long de leur carrière, à travers des Prix et des bourses dans 196 pays. Quelques 250 femmes sont ainsi distinguées chaque année, soit près de 1 750 femmes à ce jour, parmi lesquelles Elisabeth Blackburn et Ada Yonath, qui ont depuis, reçu le Prix Nobel en 2009. 49 filiales de L'Oréal ont aujourd'hui développé des bourses régionales ou nationales en faveur des jeunes scientifiques prometteuses de leur région ou de leur pays.

« BEAUTÉ ET ESTIME DE SOI »

L'apparence et le soin de soi sont intimement liés à l'identité des peuples et à l'évolution des cultures. En effet, les rituels de beauté sont profondément ancrés dans le patrimoine des pays. Ainsi, lorsque l'apparence est abîmée par la maladie ou la précarité, le rapport à l'autre et à sa propre communauté se trouve lui aussi altéré. Beauté et lien social sont donc intimement liés.

C'est le sens de l'engagement de la Fondation L'Oréal auprès de différentes structures hospitalières ou sociales pour des programmes de socio-esthétique à destination de patients atteints de cancer, souffrant d'anorexie ou en grande précarité sociale. En 2013, des soins de socio-esthétique ont profité à plus de 2 800 bénéficiaires, notamment des femmes atteintes de cancer, des personnes en situation de précarité ou encore des adolescents souffrant de problèmes psychiatriques graves ou de troubles du comportement alimentaire.

Par ailleurs, dans ce souci constant de relier la beauté dans sa dimension solidaire et l'insertion, la Fondation L'Oréal a donné près de 240 000 produits d'hygiène au profit des usagers de deux organisations caritatives (les Restos du cœur et le Samu social) pour la campagne d'hiver 2013/2014.

Enfin, la Fondation L'Oréal est également engagée auprès de Médecins du Monde pour des opérations de chirurgie réparatrice (« Opération sourire »). Il y a en effet des cas dramatiques d'enfants ou de femmes qui se retrouvent au ban de la société en raison d'une apparence défigurée par la maladie et les accidents. Aux côtés de Médecins du Monde, la Fondation L'Oréal permet à ces femmes et à ces enfants de retrouver une dignité perdue et de se réinsérer au sein de leur communauté. En 2013, 1 224 patients ont été opérés par Médecins du Monde dans le cadre de « l'Opération Sourire ».

« *BEAUTY FOR A BETTER LIFE* »

La beauté recouvre des expertises et des métiers caractérisés par la relation humaine, le dialogue avec l'autre, le sens du service.

Ce sont également des métiers de passion, de création et d'imagination, des atouts pour les personnes qui exercent ces métiers et qui tissent du lien social.

Dans ce cadre, la Fondation L'Oréal a lancé un programme d'éducation pour permettre aux plus vulnérables de se réinsérer socialement : *Beauty for a Better Life*. Initié et déployé à travers le monde par la Fondation L'Oréal, ce programme a pour mission d'aider des personnes en situation de fragilité sociale à retrouver estime de soi et à se réinsérer socialement à travers une formation d'excellence, gratuite, aux métiers de la beauté (coiffure, maquillage, esthétique).

Les bénéficiaires sont majoritairement des femmes issues de milieux défavorisés : certaines sont sans emploi, en situation précaire ou victimes de trafics humains, d'autres sont en rupture scolaire ou familiale, d'autres enfin sont des victimes de violence domestique ou des conflits internes à leur pays.

Beauty for a Better Life développe une pédagogie sur mesure caractérisée par un encadrement renforcé de la part des éducateurs auprès d'un nombre limité d'élèves, une formation à la fois théorique et pratique dans un véritable salon de beauté spécialement aménagé.

La Fondation L'Oréal s'associe dans chaque pays où le programme se développe avec un partenaire local (ONG, association) qui connaît parfaitement le contexte particulier du pays et peut ainsi identifier les bénéficiaires. Ces partenaires sont reconnus en tant qu'experts dans le domaine social et de la formation professionnelle.

Le programme est aujourd'hui déployé dans près de 20 pays à travers le monde : de l'Amérique Latine à l'Asie, en passant par l'Europe et le Moyen-Orient. *Beauty for a Better Life* bénéficie chaque année à plus de 1000 personnes en situation de forte vulnérabilité sociale ou économique.

« COIFFEURS CONTRE LE SIDA »

Depuis onze ans, L'Oréal et l'Unesco ont souhaité s'associer pour lutter conjointement contre le VIH. Cet engagement en faveur de la prévention de la maladie s'appuie sur les professionnels de la coiffure, dont le lien particulier qu'ils entretiennent avec leurs clients et leur capacité à communiquer en font de très bons vecteurs d'information et de sensibilisation. Ainsi, plus de 1,5 million de coiffeurs ont été formés depuis le début du programme déployé dans près de 40 pays.

Des initiatives locales sur tous les continents

Au-delà des grands programmes initiés par la Fondation et déployés mondialement, chaque entité de L'Oréal est encouragée à mener des actions de proximité en lien avec sa réalité locale. En 2013, L'Oréal a ainsi soutenu plusieurs centaines de projets à travers le monde, des actions dans les domaines de la solidarité, de l'éducation, de la culture ou encore de l'environnement.

À titre d'exemple, on peut citer :

- aux États-Unis, pour la seule usine de North Little Rock, ce sont près de 20 000 produits qui ont été distribués au profit de diverses associations de proximité œuvrant en faveur des enfants, des malades du cancer ou encore dans le domaine de la prévention du sida ;
- la Grèce apporte son soutien financier à l'ONG *Houses of heart* qui vient en aide aux filles âgées de 6 mois à 18 ans dont la cellule familiale défaillante ne leur permet plus de vivre chez eux ;
- l'Autriche qui vient en aide aux enfants d'immigrants défavorisés par l'octroi de bourses, en partenariat avec la Fondation Crespo.

6.4.3. *Sous-traitance avec les fournisseurs*

MANIÈRE DONT LA SOCIÉTÉ PROMEUT DES DISPOSITIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT AUPRÈS DE SES SOUS-TRAITANTS ET S'ASSURE DE LEUR RESPECT PAR SES FILIALES

L'Oréal travaille avec des milliers de fournisseurs à travers le monde pour couvrir ses besoins en emballages, matières premières, sous-traitance, équipements de production, objets promotionnels et publicitaires, et produits et services non liés à la production (communément nommés indirects).

Le volume mondial des achats directement liés à la production (emballages, matières premières et sous-traitance) représentait 3,69 milliards d'euros en 2013 (Périmètre cosmétique, hors The Body Shop).

L'Oréal, signataire du Pacte des Nations Unies, veille à ce que les Droits de l'Homme soient respectés tout au long de sa chaîne logistique.

Ainsi, notre politique Achats vise à développer une relation équilibrée et pérenne avec ses sous-traitants et fournisseurs dans le respect des enjeux sociaux et environnementaux. Le programme *Buy & Care* de L'Oréal, porté par tous les acheteurs du Groupe, contribue ainsi au partage des bonnes pratiques d'Achats Responsables, des valeurs et des normes de l'entreprise avec ses fournisseurs.

Dans le cadre de ce programme, il est demandé aux fournisseurs et sous-traitants de se conformer aux Conditions Générales d'Achat du Groupe, qui impliquent le respect des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et de la législation locale, notamment en matière de salaire minimum, temps de travail, santé et sécurité.

L'Oréal cherche activement à travailler avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs et ses engagements éthiques et attache donc de l'importance à accompagner ces fournisseurs lors du référencement. Pour les achats industriels, des équipes achats dédiées ont pour mission d'identifier de nouveaux fournisseurs, de les intégrer au regard des attentes et de la stratégie du Groupe, via le processus de référencement *welcome on board* (WOB). Il permet de s'assurer de l'intérêt réel que représente le fournisseur, de lui apporter toutes les informations, documents et contacts nécessaires à sa compréhension des attentes et des processus chez L'Oréal, enfin d'obtenir l'engagement du fournisseur sur les valeurs de L'Oréal ainsi partagées.

Dans la continuité de cet engagement, le programme *Buy & Care* de L'Oréal dispose, depuis 2002, d'un volet de vérification de cette conformité sociale lui permettant de s'assurer que ses fournisseurs respectent les lois applicables, les Droits de l'Homme et le droit du travail, assurent la sécurité de leurs équipes et l'hygiène sur le lieu de travail.

Ainsi, les sous-traitants, où qu'ils soient basés dans le monde, et les fournisseurs de matières premières, emballages, équipements de production et PLV/Promo situés dans des pays présentant des risques font l'objet d'un audit social obligatoire. Pour établir la cartographie des pays présentant des risques, L'Oréal utilise les index produits par MaplecroftTM.

Les audits sociaux sont réalisés, pour le compte de L'Oréal, par des prestataires externes indépendants.

Les audits initiaux sont financés par L'Oréal et les audits de suivis sont à la charge des fournisseurs.

Les audits couvrent les 10 chapitres suivants :

- le travail des enfants ;
- le travail forcé ;
- l'environnement, l'hygiène et la sécurité ;
- le respect des lois relatives aux syndicats ;
- la non-discrimination ;
- les pratiques disciplinaires ;
- le harcèlement ou l'environnement hostile de travail ;
- le respect du salaire/de la compensation et des avantages ;
- le temps de travail ;
- la relation avec les sous-traitants.

Depuis janvier 2013, les audits sociaux incluent des questions relatives à l'environnement notamment la conformité aux réglementations.

L'audit social de L'Oréal se base en grande partie sur le standard mondialement reconnu SA 8000, mais comporte quelques exceptions notamment quant à la question de l'âge minimal pour le travail des enfants. En effet, le Groupe a choisi de fixer à 16 ans l'âge minimum obligatoire pour tous les salariés travaillant chez ses fournisseurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Concernant le recours à de jeunes travailleurs, les fournisseurs et sous-traitants peuvent demander une dérogation au Directeur des Achats du Groupe concernant les salariés de moins de 16 ans sur présentation d'un dossier complet (scolarité, type de contrat, conditions de travail, type de travail). En application de la politique « Fournisseurs/Sous-traitants et travail des enfants », formalisée en 2011, ces dérogations ne peuvent être accordées que pour les programmes d'apprentissage ou pour les enfants effectuant des tâches légères n'affectant ni leur santé, ni leur sécurité, ni leur présence régulière à l'école, lorsque les lois locales l'autorisent et que le fournisseur/sous-traitant a désigné un « tuteur » interne pour ces enfants.

Depuis 2006, date à laquelle L'Oréal a mis en place un outil de *reporting*, L'Oréal a mené des audits sociaux sur plus de 3 900 sites de fournisseurs.

En 2013, 800 audits ont ainsi été réalisés, soit 5 295 depuis 2006.

Les audits sociaux réalisés ont permis à date de couvrir 85 % du portefeuille fournisseurs soumis à l'audit dans le monde.

En 2013, 50 % de ces audits ont été réalisés en Asie.

En 2013, 60 % des sites fournisseurs audités pour la première fois (audits initiaux) présentaient des non-conformités majeures. Lors des audits de suivi, 56 % des fournisseurs initialement non conformes, ne présentent plus de non-conformité majeure.

À cela, il faut ajouter les audits sociaux pilotés par The Body Shop (TBS). En effet, depuis son intégration au Groupe L'Oréal, en 2006, TBS poursuit son programme historique d'audits sociaux. TBS est un des membres fondateur de *Ethical Trading Initiative* (ETI) et en a adopté leur *Supplier Code of Conduct*. The Body Shop a développé un programme leur permettant de soutenir leur engagement d'achats responsables. Une des activités de ce programme est le contrôle des conditions de travail, définies dans le *Supplier Code of Conduct*, sur les sites de production des fournisseurs (67 audits ont été réalisés en 2013).

FOURNISSEURS ET LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE : COLLABORATION AVEC LES FOURNISSEURS DU GROUPE SUR LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

L'Oréal considère que les émissions de CO_2 de ses fournisseurs font partie de son empreinte environnementale élargie et qu'ils se doivent d'unir leurs efforts pour parvenir à la réduire.

Membre du *Carbon Disclosure Project* (« CDP ») depuis 2003 et du CDP *supply chain* depuis 2007, L'Oréal continue à encourager ses fournisseurs à mesurer et à réduire leurs émissions de CO_2.

En 2012, L'Oréal a renforcé sa stratégie sur le CDP : ce ne sont plus les experts environnement qui seuls dialoguent avec les fournisseurs, les acheteurs formés au CDP sont devenus les ambassadeurs de la démarche.

Ce fonctionnement a permis de traiter du CDP *supply chain* avec les fournisseurs lors des réunions stratégiques (*Business Review*), de lancer 156 invitations en 2012 contre 55 en 2011 et de mobiliser les équipes pour convaincre qu'une démarche de réduction des émissions de gaz à effet de serre est désormais un axe incontournable dans la performance globale d'une entreprise.

Dans la continuité de cette démarche, 173 fournisseurs ont été invités en 2013.

Ces fournisseurs ont été sélectionnés dans les 6 domaines d'achat (matières premières, articles de conditionnement, équipements de production, sous-traitance, PLV/Promo, indirects), partout dans le monde.

Ce sont des fournisseurs stratégiques, des fournisseurs dans des industries génératrices de CO_2, des grands groupes industriels mais aussi des PME.

Pour évaluer la performance environnementale des fournisseurs, un profil fournisseur a été développé conjointement avec le CDP, synthétisant les réponses des fournisseurs au CDP pour les rendre accessibles aux équipes achats.

Ainsi en 2013, 152 fournisseurs (contre 133 en 2012), parmi les 173 fournisseurs invités, ont répondu positivement à l'invitation de L'Oréal à rejoindre également le CDP.

Ce nombre se situe au-dessus de la moyenne (2 868 participants pour plus de 5 650 invités) des membres du CDP. Le taux de réponse élevé, obtenu grâce à l'engagement conjoint des équipes achats et environnement, a conduit le CDP à reconnaître L'Oréal comme une des entreprises les plus engagées dans cette démarche.

L'Oréal transmet aux fournisseurs ayant participé leurs résultats commentés et les opportunités d'amélioration. La moyenne des résultats fournisseurs 2013 est en nette amélioration : 63 C contre 59 D en 2012 [(1)].

Dans la continuité de la collaboration de L'Oréal avec le CDP et avec ses fournisseurs sur la réduction de son empreinte environnementale, le Groupe a participé en 2013 au pilote CDP *Supply Chain WATER*. Ainsi 15 des 17 fournisseurs invités par L'Oréal ont accepté de participer à ce nouveau programme visant à mesurer et réduire l'Empreinte Eau.

Au-delà de la promotion des enjeux d'Achats Responsables, et du management des risques sociaux concernant les conditions de travail chez nos fournisseurs, le programme *Buy & Care* a aussi pour mission de faire la promotion de l'inclusion par le travail.

6.4.4. *Loyauté des pratiques*

LES ACTIONS ENGAGÉES POUR PRÉVENIR TOUTES FORMES DE CORRUPTION

Engagement

L'Oréal est adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies et soutient la lutte contre la corruption, respecte la Convention des Nations Unies du 31 octobre 2003 contre la corruption et s'engage à appliquer la législation en vigueur, notamment les lois anti-corruption.

Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par le Président-Directeur Général de L'Oréal qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

L'Oréal est membre de la Commission anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale et membre de Transparency International France.

Politique

La Charte Éthique de L'Oréal énonce publiquement une politique de tolérance zéro en matière de corruption qui s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux et membres des Comités Exécutifs et de Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde.

Ce document est traduit en 35 langues et chaque collaborateur en reçoit un exemplaire.

En 2013, un guide spécifique de prévention de la corruption a été déployé dans l'ensemble du Groupe. Ce guide, qui concilie à la fois le respect des usages et réglementations locaux et l'engagement éthique du Groupe, traite des relations avec chacune des parties prenantes de L'Oréal et notamment avec les Autorités Publiques et les intermédiaires.

Ce Guide pratique est destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions. Il réaffirme la politique L'Oréal de prévention de la corruption qui a été approuvée par le Président-Directeur Général et le Comité Exécutif et présentée au Conseil d'Administration. Cette politique mise en ligne sur le site internet de L'Oréal (www.loreal.com) rappelle les principes suivants :

- la politique de zéro-tolérance en matière de corruption ;
- l'Interdiction des paiements de facilitation ;
- l'interdiction de toutes contributions à des partis ou acteurs de la vie politique ayant pour but d'obtenir un avantage commercial ;
- l'interdiction d'offrir et d'accepter des cadeaux et/ou invitations qui pourraient influencer ou être perçus comme influençant une relation commerciale ;

(1) Pour plus d'information sur le CDP supply chain et la méthodologie de notation, il convient de se référer aux sites :
https://www.cdp.net/en-US/Programmes/Pages/CDP-Supply-Chain.aspx#members
https ://www.cdp.net/en-US/Results/Pages/leadership-index.aspx

- la communication de l'engagement de prévention de la corruption à nos partenaires ;
- le respect de ces engagements par les intermédiaires ou agents qui représentent L'Oréal, dans des pays notamment où le risque de corruption est élevé.

D'autres politiques comme « Nos Achats Au Quotidien », guide pratique et éthique dont l'objectif est de régir les relations avec les fournisseurs et tous les collaborateurs impliqués dans des décisions d'achat, traitent également de ces questions. Ce document est traduit aujourd'hui dans 12 langues.

Mise en œuvre

La politique de prévention de la corruption est revue périodiquement par le Comité Exécutif et présenté au Conseil d'Administration.

Le Directeur du Risk Management et de la Compliance est en charge de l'élaboration du dispositif de prévention de la corruption.

Les Patrons de Pays ou, pour les collaborateurs *corporate* ou zone, le membre du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent, veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption et sont les garants du respect de la politique de prévention de la corruption.

Les collaborateurs peuvent notamment se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur Juridique, leur Directeur Administratif et Financier ou leur Correspondant Éthique s'ils ont des questions concernant le respect de cet engagement.

Afin qu'aucune préoccupation concernant la prévention de la corruption ne reste sans réponse, les collaborateurs et les autres parties prenantes peuvent contacter le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président.

Toute préoccupation fait l'objet d'un examen approfondi, le cas échéant, afin que les mesures appropriées puissent être prises.

Dans un souci de transparence et d'échange, nous communiquons régulièrement, en interne et externe, sur la mise en œuvre de notre politique et programme de prévention de la corruption.

Le risque corruption est intégré dans l'évaluation des risques au niveau du Groupe : un outil permet aux Patrons de Pays d'évaluer les risques éthiques éventuels (y compris la corruption) au niveau local et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

L'engagement de L'Oréal est étayé par des procédures de Ressources Humaines. Ainsi la compétence « Obtient des résultats avec intégrité » est désormais incluse dans le système d'évaluation annuelle de tous les collaborateurs.

Dans le cadre de la démarche « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal, les collaborateurs sont encouragés à faire part de leurs préoccupations et un site Internet dédié et sécurisé leur permet de poser leurs questions ou de soumettre leurs préoccupations directement au Directeur Général de l'Éthique qui, a accès à tous les documents et informations concernant l'activité du Groupe et peut s'appuyer sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Toute préoccupation exprimée de bonne foi est examinée en détail et les mesures appropriées sont prises le cas échéant. L'Oréal garantit l'absence de représailles aux collaborateurs ayant fait part, de bonne foi, de leurs préoccupations.

Le dispositif de Contrôle Interne du Groupe prévoit des procédures de contrôle des activités opérationnelles et notamment en matière de séparation des tâches.

Les équipes d'Audit Interne de L'Oréal sont particulièrement vigilantes à cet égard. Les risques de corruption font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels portant sur l'Éthique.

Ces entretiens comportent des questions dédiées à la corruption et sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier. Ils font l'objet d'un compte rendu individuel revu et signé par ces derniers.

Dans le cadre des vérifications juridiques effectuées préalablement à des projets d'acquisitions, la Direction Juridique du Groupe intègre un « questionnaire éthique » établi par la Direction Générale de l'Éthique. Les réponses à ce questionnaire sont destinées à identifier, dans le dispositif de contrôle interne existant au sein de la société cible, la prise en compte notamment de la prévention du risque de corruption.

L'Oréal souhaite partager son engagement en matière de lutte contre la corruption avec ses partenaires commerciaux et le respect de la loi fait partie des Conditions Générales d'Achat du Groupe.

L'Oréal se réserve le droit de cesser toutes relations avec des partenaires commerciaux qui ne respecteraient pas les lois anti-corruption.

Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

POLITIQUE

La protection de la sécurité des consommateurs est une priorité absolue pour L'Oréal : L'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un pré requis à la mise sur le marché de tout produit.

Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin que les consommateurs du monde entier aient accès à des produits de même qualité.

Le Groupe a mis en place une Direction Internationale responsable de l'évaluation de la sécurité des produits composée d'une équipe de près de 100 collaborateurs répartie sur 3 continents.

MISE EN ŒUVRE

Le Groupe L'Oréal a instauré un processus afin que tous les produits développés, quelle que soit la localisation géographique du laboratoire maître d'œuvre, soient soumis à une évaluation rigoureuse de leur sécurité. Ainsi, les évaluations réalisées par la Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité de L'Oréal, basées sur une approche scientifique multidisciplinaire, jalonnent toutes les étapes du cycle de vie des produits. Cette approche permet également à L'Oréal de répondre aux exigences de

sécurité des réglementations nationales de l'ensemble des pays où les produits du Groupe sont commercialisés.

L'évaluation de la sécurité des produits repose sur l'évaluation de chaque ingrédient et produit fini sur la base des données sécuritaires existantes et des dernières connaissances médicales et scientifiques. Si nécessaire, L'Oréal réalise des études d'innocuité additionnelles dans des laboratoires qualifiés situés dans le monde entier. Leurs résultats sont interprétés par des scientifiques expérimentés spécialement formés aux évaluations de sécurité des ingrédients et produits cosmétiques.

Chaque produit mis sur le marché fait l'objet de l'émission d'une attestation de sécurité, signée par un expert. Depuis le 11 juillet 2013, date d'entrée en application totale du règlement européen (CE) n° 1223/2009, cette attestation de sécurité est remplacée par un rapport sur la sécurité du produit cosmétique qui rassemble l'ensemble des éléments ainsi que la démarche mise en place pour assurer la sécurité des produits mis sur le marché.

Par ailleurs, les principes éthiques de L'Oréal, ancrés à la fois dans la rigueur scientifique et la prise en compte des enjeux sociétaux, conduisent à une logique d'anticipation qui fait évoluer les formulations en retirant et/ou substituant les substances mises en cause.

La valeur ajoutée de L'Oréal en matière d'évaluation de la sécurité des ingrédients et des produits finis repose sur l'investissement réalisé depuis plus de 20 ans dans le développement de méthodes prédictives et dans l'ingénierie tissulaire. Ainsi, le Groupe investit depuis de très nombreuses années dans la science et la technologie pour créer de nouveaux outils d'évaluation qui sont utilisés quotidiennement par les évaluateurs de la sécurité.

L'Oréal collabore également avec l'ensemble des acteurs internationaux impliqués dans ces domaines afin de travailler au développement de solutions alternatives transversales dans le domaine de l'évaluation de la sécurité.

Cet engagement historique a permis au Groupe de répondre sereinement aux dernières exigences réglementaires qui interdisent la commercialisation en Europe des produits cosmétiques contenant des ingrédients testés sur l'animal de laboratoire depuis le 11 mars 2013. L'Oréal ne conduit plus de tests sur l'animal depuis mars 2013 nulle part dans le monde et ne délègue à personne cette responsabilité.

Au final, les produits L'Oréal évoluent continuellement au rythme des innovations technologiques, mais avec le souci constant de garantir le plus haut niveau de sécurité aux consommateurs et aux professionnels.

6.4.5. *Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme*

L'Oréal a adhéré au Pacte des Nations Unies en 2003 et s'engage à respecter et promouvoir les Droits de l'Homme. Ceci inclut notamment les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (voir Informations sociales page 210).

Le Président-Directeur Général de L'Oréal a confié au Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, la mission de veiller au respect des Droits de l'Homme.

Le Directeur Général de l'Éthique rend compte régulièrement au Président-Directeur Général. Il informe le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif.

Les Patrons de pays sont responsables de la mise en œuvre de la politique en matière de Droits de l'Homme dans leur pays. Le Directeur Général de l'Éthique rencontre chaque nouveau Patron de pays systématiquement afin de les sensibiliser notamment aux questions relatives aux Droits de l'Homme et à la prévention de la corruption.

La politique Droits de l'Homme est détaillée par L'Oréal au travers des documents tels que L'Esprit L'Oréal ou la Charte Éthique.

Dans le paragraphe « Comme Employeur » de L'Esprit L'Oréal, le Groupe décrit ainsi ses principaux engagements vis-à-vis de ses collaborateurs, notamment en matière de diversité. Ses engagements sur l'abolition du travail des enfants et du travail forcé sont exposés au sein du paragraphe « Comme Entreprise Citoyenne Responsable » de ce même document.

Par ailleurs, plusieurs chapitres de la Charte Éthique sont consacrés à la mise en œuvre pratique du respect des Droits de l'Homme : santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral et sexuel, respect de la vie privée, contribution à la communauté ainsi que le choix et traitement équitable des fournisseurs.

Tous les nouveaux collaborateurs reçoivent un exemplaire de la Charte Éthique. La Charte Éthique est disponible en 35 langues (43 versions) et en français et anglais en Braille. La Charte Éthique est disponible sur le site : www.loreal.com.

Les formations et la communication sur l'Éthique traitent aussi des Droits de l'Homme.

Chaque année, L'Oréal organise une Journée de l'Éthique (*Ethics Day*) afin d'assurer la continuité de la communication interne sur ce sujet. En 2013, l'ensemble des collaborateurs du Groupe a pu adresser ses questions au Président-Directeur Général de L'Oréal, qui y a répondu lors d'un webchat en direct. Chaque Patron de pays a également pu échanger avec ses collaborateurs sur l'éthique. Plus de la moitié des collaborateurs du Groupe a participé à ce dialogue et plus de 3 200 questions ont été posées au niveau mondial.

Un *e-learning* sur l'éthique a été déployé dans l'ensemble des pays en octobre 2013. Au niveau *corporate*, la Direction Générale de l'Éthique a délivré 23 formations à 669 collaborateurs, soit 1 474 heures de formation.

Par ailleurs, en 2013, 92 % des pays du Groupe ont inclus des sujets relevant des Droits de l'Homme (santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral et sexuel, respect de la vie privée, contribution à la communauté ainsi que le choix et traitement équitable des fournisseurs) dans leurs formations locales. 100 % des pays ont communiqué sur au moins l'un de ces thèmes.

Country Reporting Ethics, un système de reporting annuel sur les questions éthiques, couvre tous les sujets abordés dans la Charte Éthique. Ces informations permettent notamment d'évaluer la performance du Groupe en termes d'application des Droits de l'Homme.

Dans le cadre des vérifications juridiques effectuées préalablement à des projets d'acquisitions, la Direction Juridique du Groupe intègre un « questionnaire éthique et Droits de l'Homme » établi par la Direction Générale de l'Éthique. Les

réponses à ce questionnaire sont destinées à identifier, dans le dispositif de contrôle interne existant au sein de la société cible, la prise en compte notamment des risques liés au non-respect des Droits de l'Homme (abolition du travail des enfants et du travail forcé, etc.).

Un outil d'analyse et d'évaluation du risque éthique permet aux Patrons de pays d'évaluer les risques éthiques éventuels (y compris en matière de Droits de l'Homme) au niveau de leur pays et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

L'analyse du risque au niveau des fournisseurs et sous-traitants est effectuée par la Direction des Achats et notamment au moyen d'audits sociaux (voir rubrique Sous-traitance avec les fournisseurs pages 224 et suivantes).

La politique « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations y compris en matière de Droits de l'Homme et notamment via un site internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Éthique. Ce site est accessible en 21 langues. Les allégations font l'objet d'un examen détaillé et des mesures adéquates sont prises le cas échéant en cas de non-respect de la politique Droits de l'Homme.

Note méthodologique

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DES DONNÉES RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX, INDICATEURS, MÉTHODE ET SYSTÈMES DE *REPORTING*

Périmètre de consolidation

Le périmètre porte, selon les indicateurs, sur des données L'Oréal S.A., sur un périmètre France ou Groupe. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur.

INDICATEURS

Les indicateurs ont été retenus dans le cadre de la réglementation Grenelle II et ce, dans un souci de comparabilité des données.

DONNÉES

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel aux méthodes suivantes :

- un certain nombre de données, notamment relatives à l'Éthique, sont recueillies par la Direction Générale de l'Éthique en utilisant le système intranet *Country reporting*, utilisé par ailleurs pour la collecte des données Ressources Humaines (voir la méthodologie de *reporting* des données Ressources Humaines décrite page 211) ;
- les autres données sont recueillies auprès des Directions concernées (Direction de la Communication et du Développement Durable, Direction des Ressources Humaines, Direction des Achats, Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité des Produits, le Directeur du Risk Management et de la Compliance).

6.5. GRILLE DE CONCORDANCE DES RÉFÉRENTIELS DE REPORTING EN MATIÈRE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE & SOCIÉTALE

Page	Grenelle II - Décret du 24 avril 2012	GRI	Pacte Mondial
	PRINCIPES		
196, 211, 220, 229	Périmètre de reporting	G4-17 à 23	# 1 et 2
	Comply or explain	Principe	
	Comparabilité des données	G4-32	
	Renvoi aux référentiels	G4-32	
232-234	Attestation sur l'exhaustivité des informations	G4-32	
	Avis sur la sincérité des informations	G4-32	
	INFORMATIONS SOCIALES		
200	**Emplois**		
	◆ Effectif total	G4-10	# 3 à 8
	◆ Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	G4-10	
	◆ Embauches	G4- LA1	
	◆ Licenciements	G4- LA1	
	◆ Rémunérations et évolutions	G4- LA13	
206	**Organisation du travail**		
	◆ Organisation du temps de travail	G4- LA	# 3 à 8
	◆ Absentéisme	G4- LA6	
206	**Relations sociales**		
	◆ Organisation du dialogue social	G4- LA4	# 3 à 8
	◆ Bilan des accords collectifs	G4- LA4	
207	**Santé & Sécurité**		
	◆ Conditions de santé et de sécurité au travail	G4- LA6 à 8	# 3 à 8
	◆ Bilan des accords signés avec les Organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	G4- LA8	
	◆ Fréquence et gravité des accidents du travail	G4- LA6	
	◆ Maladies professionnelles	G4- LA7	
209	**Formation**		
	◆ Politique mise en œuvre en matière de formation	LA11	# 3 à 8
	◆ Nombre total d'heures de formation	LA10	
209	**Egalité de traitement**		
	◆ Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	G4- LA10	# 3 à 8
	◆ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	G4- LA12	
	◆ Politique de lutte contre les discriminations	G4- LA12, G4-HR3	
210	**Promotion & respect des stipulations des conventions OIT**		
	◆ Respect de la liberté d'association et du droit de la négociation collective	G4-HR4 ; G4-LA4	# 3 à 8
	◆ Elimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	G4-HR3; G4-LA13	
	◆ Elimination du travail forcé ou obligatoire	G4-HR6	
	◆ Abolition effective du travail des enfants	G4-HR5	

Page	Grenelle II – Décret du 24 avril 2012	GRI	Pacte Mondial
	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
212	**Politique générale en matière environnementale**		
	• L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement		# 9 à 11
	• Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement		
	• Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	G4-EN31	
	• Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	G4-EN31et G4-EC2	
214	**Pollution et gestion des déchets**		
	• Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	G4-EN22 à 26	# 9 à 11
	• Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	G4-EN23	# 9 à 11
	• La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		
216	**Utilisation durable des ressources**		
	• La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	G4-EN8	# 9 à 11
	• La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN1, G4-EN27	
	• La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	G4-EN3 à EN7	
	• L'utilisation des sols		
218	**Changement climatique**		
	• Les rejets de gaz à effet de serre	EN16, EN17, EN 18, EN19, EN20	# 9 à 11
	• L'adaptation aux conséquences du changement climatique	EN18, EC2	
219	**Protection de la biodiversité**		
	• Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	G4-EN11 à EN 14	# 9 à 11
	INFORMATIONS SOCIÉTALES		
221	**Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société**		
	• En matière d'emploi et de développement régional	G4- EC7 et G4-EC8	# 16 à 18 et 21
	• Sur les populations riveraines ou locales	G4- EC1, G4-EC 5 et 6	
222	**Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société**		
	• Notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines		# 2 et 16 à 18
	• Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	G4-24 à 27	
	• Les actions de partenariat ou de mécénat		
224	**Sous-traitance et fournisseurs**		
	• La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	G4-EC9, G4-HR4, 5, 6, 8, 10	# 2 à 11
	• L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	G4-EC9, G4-HR4, 5, 6, 8, 10	
226	**Loyauté des pratiques**		
	• Les actions engagées pour prévenir la corruption	G4-SO3 à 5	# 12 à 14
	• Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	G4-PR1 ; G4-PR2	
228	**Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme**	G4-HR	# 3 à 5

6 .6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉS ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES, FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

(Exercice clos le 31 décembre 2013)

En nos qualités de Commissaires aux Comptes de la société L'Oréal, désignés organismes tiers indépendants, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès des Directions Générales des Relations Humaines, d'une part, et Environnement, d'autre part.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession des Commissaires aux Comptes ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 14 personnes entre novembre 2013 et février 2014 pour une durée d'environ 13 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 (1).

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le chapitre relatif aux informations sociales, environnementales et sociétales du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. *Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE*

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une soixantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE ;
- de prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

POUR LES INFORMATIONS RSE QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES LES PLUS IMPORTANTES (2) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés (3) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions, et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 18 % des effectifs et une moyenne de 18 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

(2) Informations quantitatives :

Effectif total, nombre d'employés en CDI et CDD, répartition des salariés par sexe et par zone géographique, pyramide des âges, nombre d'embauches et de licenciements, répartition des frais de personnel par zone géographique, World Profit Sharing 2012 (payé en 2013), taux d'absentéisme, taux d'absentéisme pour maladie, nombre d'accords signés dans le monde, nombre d'accords en vigueur dans le monde au 31.12, taux de fréquence conventionnel, taux de fréquence élargi, indice de gravité, nombre d'heures de formation, émissions de Composés Organiques Volatils, tonnages de déchets transportables avec et sans emballages navettes, traitement des déchets 2013, consommation d'eau, répartition des usages de l'eau, émissions de SO2, Demande Chimique en Oxygène avant traitement, Demande Chimique en Oxygène après traitement, consommation totale d'énergie, répartition par source d'énergie, volume des émissions de CO_2 directes et indirectes liées à l'énergie utilisée, nombre d'audits sociaux 2013, nombre de fournisseurs invités et ayant participé au CDP en 2013.

Informations qualitatives :

Conditions de santé et de sécurité au travail, égalité de traitement (dans le paragraphe « Diversité et égalité des chances »), les rémunérations et leurs évolutions, organisation du dialogue social, mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières, protection de la biodiversité (dans les paragraphes « Matières premières d'origine renouvelable » et « Protection de la biodiversité »), impact territorial, économique et social de l'activité de la société, mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

(3) Pour les données sociales :

Les 6 filiales en Chine, Indonésie, Russie, Royaume-Uni, Allemagne et Espagne.

Pour les données environnement et sécurité :

Les 10 sites d'Aulnay, CAP, Chimex en France, de DC China, Souzhou et Yichang en Chine, les sites usines en Allemagne et en Russie, le site de Jababeka en Indonésie et le DC Watersmead au Royaume-Uni.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 11 février 2014

Les Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés		PricewaterhouseCoopers Audit	
David Dupont Noël	Florence Didier-Noaro	Gérard Morin	Sylvain Lambert

7

/ INFORMATIONS BOURSIÈRES
CAPITAL SOCIAL

7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ *236*

7.1.1. Forme juridique 236
7.1.2. Législation de l'émetteur 236
7.1.3. Activité 236
7.1.4. Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts) 236
7.1.5. Objet social (extraits de l'article 2 des statuts) 236
7.1.6. Immatriculation de la Société 236
7.1.7. Consultation des documents relatifs à la Société 236
7.1.8. Direction Générale (article 11 des statuts) 236
7.1.9. Exercice social (article 14 des statuts) 237
7.1.10. Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts) 237
7.1.11. Assemblées Générales 237
7.1.12. Seuils de détention du capital 237

*7.2. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ** *238*

7.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux 238
7.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis 238
7.2.3. Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années 240

*7.3. ACTIONNARIAT ** *240*

7.3.1. Personnes physiques ou morales exerçant, à la connaissance de la Société, un contrôle sur elle 240
7.3.2. Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années 241
7.3.3. Participation des salariés dans le capital 242
7.3.4. Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société 242
7.3.5. Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société 242
7.3.6. Rachat par la Société de ses propres actions 243

*7.4. PLANS D'ANIMATION À LONG TERME ** *245*

7.4.1. Présentation des plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs) 245
7.4.2. Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A. 246
7.4.3. Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs) 249

7.5. L'ACTION L'ORÉAL / LE MARCHÉ DU TITRE *252*

7.5.1. L'action L'Oréal 252
7.5.2. Marché du titre 253

7.6. POLITIQUE D'INFORMATION *257*

7.6.1. De nouveaux outils de communication modernes et complémentaires 257
7.6.2. De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi 258
7.6.3. Agenda financier 2014 259
7.6.4. Communiqués financiers publiés en 2013 259

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

L'Oréal est une société anonyme française cotée à la Bourse de Paris. Ce chapitre présente les informations relatives à son capital social et les principaux éléments de sa forme juridique et de ses statuts. Toutes les informations sur l'action L'Oréal et le marché du titre figurent également dans ce chapitre.

7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1. Forme juridique

L'Oréal est une société anonyme.

7.1.2. Législation de l'émetteur

Française.

7.1.3. Activité

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

Le Groupe L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales. Il détient également des participations dont le détail figure dans le chapitre 4, pages 159 à 162.

7.1.4. Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts)

« La durée de la Société est de quatre-vingt-dix-neuf années qui a commencé le 1er janvier 1963 pour finir le 31 décembre 2061, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts. »

7.1.5. Objet social (extraits de l'article 2 des statuts)

« La Société a pour objet, tant en France que partout ailleurs dans le monde entier :

- la fabrication et la vente de produits cosmétiques en général ; de tous appareils destinés aux mêmes fins que les produits ci-dessus ; de tous produits d'entretien de caractère ménager ; de tous produits et articles se rapportant à l'hygiène féminine et infantile et à l'embellissement de l'être humain ; la démonstration et la publicité de ces produits ; la fabrication d'articles de conditionnement ;
- la prise et l'acquisition de tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, leur exploitation, leur cession ou leur apport ;
- toutes opérations de diversification et toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières, faites dans l'intérêt de la Société et sous quelque forme que ce soit ;
- la participation directe ou indirecte dans toutes opérations de la nature de celles indiquées ci-dessus, notamment par voie de création de sociétés, d'apport à des sociétés déjà existantes, de fusion ou d'alliances avec elles. »

7.1.6. Immatriculation de la Société

632 012 100 RCS Paris.

7.1.7. Consultation des documents relatifs à la Société

Les statuts, comptes, rapports et renseignements destinés aux actionnaires peuvent être consultés au 41, rue Martre, 92117 Clichy, sur rendez-vous si possible. Voir également le site www.loreal-finance.com.

7.1.8. Direction Générale (article 11 des statuts)

« 1. Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'Administration, lors de chaque nomination ou renouvellement, du mandat du Président du Conseil d'Administration ou du mandat du Directeur Général. Le Conseil d'Administration doit en informer les actionnaires et les tiers dans les conditions réglementaires.

La délibération du Conseil d'Administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le changement de modalité d'exercice de la Direction Générale n'entraîne pas modification des statuts.

2. En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration conformément aux dispositions du paragraphe 1 ci-dessus, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

3. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

4. Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués. »

7.1.9. *Exercice social (article 14 des statuts)*

« Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence le 1er janvier et finit le 31 décembre de chaque année. »

7.1.10. *Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts)*

« A. Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé et dans l'ordre suivant :

1. La somme nécessaire pour payer aux actionnaires, à titre de premier dividende, 5 % des sommes dont les titres sont libérés en vertu des appels de fonds et non encore amortis sans que — si les bénéfices d'une année ne permettent pas ce paiement — les actionnaires puissent le réclamer sur le bénéfice d'une année subséquente.

2. Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, a le droit de décider le prélèvement des sommes qu'elle juge convenable de fixer – et même de la totalité dudit excédent disponible – soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être versées à un fonds de prévoyance ou à un ou plusieurs fonds de réserves ordinaires, extraordinaires ou spéciaux. Ce ou ces fonds de réserve, qui ne produiront aucun intérêt, peuvent être distribués aux actionnaires ou affectés soit à compléter aux actionnaires un premier dividende de 5 %, en cas d'insuffisance d'un ou plusieurs exercices, soit au rachat et à l'annulation d'actions de la Société, soit à l'amortissement total ou partiel de ces actions.

3. S'il en existe un, le solde est réparti entre les actionnaires sans discrimination, chaque action donnant droit aux mêmes revenus.

Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et dividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuer, égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu.

Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

B. Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou sur les réserves, le solde étant porté sur un compte spécial de report à nouveau. »

7.1.11. *Assemblées Générales*

Les Assemblées Générales sont régies par l'ensemble des dispositions légales et réglementaires édictées à ce sujet.

Depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2004, il n'existe plus de droits de vote double.

7.1.12. *Seuils de détention du capital*

« Tout détenteur, direct ou indirect, d'une fraction du capital de la Société égale à 1 %, ou à un multiple de ce même pourcentage, inférieur à 5 %, est tenu d'en informer la Société dans le délai de quinze jours à compter du franchissement, dans l'un ou l'autre sens, de chacun de ces seuils » (article 7, alinéa 2 des statuts). Cette disposition statutaire complète le dispositif légal visant les déclarations de franchissement à la hausse ou à la baisse des seuils du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes,

du cinquième, du quart, des trois dixièmes du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital ou des droits de vote (article L. 233-7 du Code de commerce).

« A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues par la loi ou par les statuts, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, dans les conditions prévues par les dispositions du Code de commerce, si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital en font la demande lors de cette Assemblée » (article 7, alinéa 3 des statuts).

Voir également l'intégralité des statuts de la Société sur le site www.loreal-finance.com, rubrique information règlementée.

7.2. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

7.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux

Aucune.

7.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élevait à 121 180 377,40 €. Il était divisé en 605 901 887 actions de 0,20 € de valeur nominale, toutes de même catégorie et portant même jouissance.

Le tableau ci-après récapitule (notamment en application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce) les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration portant sur le capital. Il fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice et présente les autorisations dont le vote est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2014.

	Autorisations en cours				Autorisations proposées à l'Assemblée Générale du 17 avril 2014		
Nature de la délégation	Date de l'Assemblée Générale (numéro de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2013	**Numéro de résolution**	**Durée**	**Plafond maximum**
Augmentation du capital social							
Augmentation du capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription ou par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	26 avril 2013 (9e)	26 mois (26 juin 2015)	Porter le capital social à 169 207 813,88 €	Néant		Néant	
Augmentation du capital social réservée aux salariés	26 avril 2013 (11e)	26 mois (26 juin 2015)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit un maximum de 6 054 992 actions)	Néant		Néant	
Rachat par la Société de ses propres actions							
Achat par la Société de ses propres actions	26 avril 2013 (8e)	18 mois (26 octobre 2014)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit, à titre indicatif, 60 549 917 actions au 26 avril 2013)	5 986 391 actions	(9e)	du 27 octobre 2014 au 17 octobre 2015	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 60 590 188 actions au 31 décembre 2013)
Réduction du capital social par annulation d'actions							
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225- 209 du Code de commerce	17 avril 2012 (10e)	26 mois (17 juin 2014)	10 % du capital social au jour de l'annulation par période de 24 mois (soit, à titre indicatif, 60 549 917 actions au 26 avril 2013)	9 108 641 actions	(11e)	26 mois (17 juin 2016)	10 % du capital social au jour de l'annulation par période de 24 mois (soit, à titre indicatif, 60 590 188 actions au 31 décembre 2013)
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225- 208 du Code de commerce	17 avril 2012 (10e)	26 mois (17 juin 2014)	500 000 actions	Néant	(11e)	26 mois (17 juin 2016)	650 000 actions
***Stock-options* et attributions gratuites**							
Attribution gratuite aux salariés d'actions existantes ou à émettre	26 avril 2013 (10e)	26 mois (26 juin 2015)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution	1 057 820 actions		Néant	

Depuis le 22 juin 2013, le Conseil d'Administration ne bénéficie plus d'autorisation d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2013, 14 073 332 options de souscription étaient attribuées. Toutes ces options sont exerçables à raison d'une action nouvelle par option, et sont donc susceptibles d'entraîner la création d'un nombre égal d'actions. Par ailleurs, 3 707 020 actions conditionnelles avaient été attribuées à des salariés du Groupe. Parmi celles-ci, 395 500 actions seront à créer le moment venu et le cas échéant par incorporation de réserves au capital, de sorte que le capital potentiel de la Société s'élève à124 074 143,80 €, divisé en 620 370 719 actions de 0,20 € de valeur nominale.

Il n'existe pas de titres émis par la Société donnant accès indirectement au capital.

Les Conseils d'Administration du 11 février 2013 et du 29 novembre 2013, ont annulé d'une part, les 5 077 250 actions acquises en 2012 et d'autre part, les 4 031 391 actions acquises au premier semestre 2013 dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce (10e résolution votée par l'Assemblée Générale du 17 avril 2012).

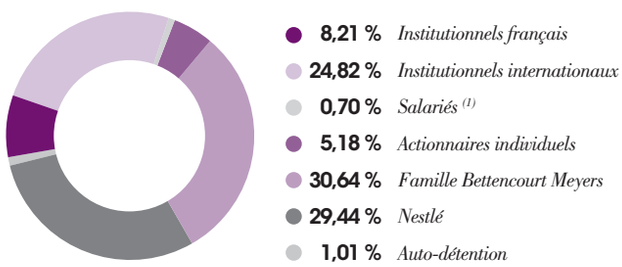
Le Président, sur délégation du Conseil d'Administration du 29 novembre 2013, a constaté le capital social au 31 décembre 2013, qui s'élevait à 121 180 377,40 € divisé en 605 901 887 actions.

7.2.3. *Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années*

Date	Nature de l'opération	Montant de la variation du capital	Prime d'émission, d'apport ou de fusion	Montant du capital à l'issue de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2008				120 483 162,00 €		602 415 810
16.02.2009	Annulation d'actions	- 794 120,00 €		119 689 042,00 €	- 3 970 600	598 445 210
17.02 au 31.12.2009	Levées d'options de souscription	105 440,00 €	31 026 370,50 €	119 794 482,00 €	527 200	598 972 410
01.01 au 26.04.2010	Levées d'options de souscription	149 080,00 €	44 316 558,00 €	119 943 562,00 €	745 400	599 717 810
27.04.2010	Annulation d'actions	- 100 000,00 €		119 843 562,00 €	- 500 000	599 217 810
27.04 au 31.12.2010	Levées d'options de souscription	354 955,00 €	107 450 074,75 €	120 198 517,00 €	1 774 775	600 992 585
01.01 au 30.05.2011	Levées d'options de souscription	233 719,40 €	71 517 702,03 €	120 432 236,40 €	1 168 597	602 161 182
30.05.2011	Attribution conditionnelle d'actions	80,00 €		120 432 316,40 €	400	602 161 582
31.05 au 31.12.2011	Levées d'options de souscription	164 500,00 €	51 578 602,50 €	120 596 816,40 €	822 500	602 984 082
01.01 au 31.12.2012	Levées d'options de souscription	1 165 349,00 €	407 590 294,85 €	121 762 165,40 €	5 826 745	608 810 827
01.01 au 10.02.2013	Levées d'options de souscription	115 508,80 €	48 046 701,36 €	121 877 674,20 €	577 544	609 388 371
11.02.2013	Annulation d'actions	- 1 015 450,00 €		120 862 224,20 €	- 5 077 250	604 311 121
11.02 au 25.03.2013	Levées d'options de souscription	154 620,00 €	62 560 063,50 €	121 016 844,20 €	773 100	605 084 221
26.03.2013	Attribution conditionnelle d'actions	47 560,00 €		121 064 404,20 €	237 800	605 322 021
26.03 au 26.05.2013	Levées d'options de souscription	105 598,00 €	42 689 529,48 €	121 170 002,20 €	527 990	605 850 011
27.05.2013	Attribution conditionnelle d'actions	80,00 €		121 170 082,20 €	400	605 850 411
27.05 au 29.11.2013	Levées d'options de souscription	422 853,40 €	132 489 663,04 €	121 592 935,60 €	2 114 267	607 964 678
29.11.2013	Annulation d'actions	- 806 278,20 €		120 786 657,40 €	- 4 031 391	603 933 287
30.11 au 31.12.2013	Levées d'options de souscription	393 720,00 €	136 453 362,00 €	121 180 377,40 €	1 968 600	605 901 887

7.3. *ACTIONNARIAT*

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2013



7.3.1. *Personnes physiques ou morales exerçant, à la connaissance de la Société, un contrôle sur elle*

La famille Bettencourt Meyers, d'une part, et Nestlé, d'autre part, sont actionnaires de la Société et ont déclaré agir de concert (voir ci-après *Evolution de la répartition du capital et des droits de vote* et *Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société*).

(1) Au sein du Plan d'Epargne d'Entreprise (PEE) de L'Oréal.

7.3.2. *Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années*

Au cours des trois dernières années, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la manière suivante :

	31.12.2013			31.12.2012			31.12.2011		
	Nombre d'actions	**% du capital**	**% des droits de vote (4)**	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (4)	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (4)
Famille Bettencourt Meyers (1) (2)	185 661 879	30,64	30,64	185 661 879	30,5	30,5	185 661 879	30,79	30,79
Nestlé S.A. (2)	178 381 021	29,44	29,44	178 381 021	29,3	29,3	178 381 021	29,58	29,58
Concert (2)	364 042 900	60,08	60,08	364 042 900	59,80	59,80	364 042 900	60,37	60 ,37
Plan d'Epargne d'Entreprise (3)	4 252 345	0,70	0,70	4 379 821	0,72	0,72	4 404 950	0,73	0,73
Public	231 498 785	38,21	38,21	229 933 941	37,76	37,76	225 938 573	37,47	37,47
Actions auto-détenues	6 107 857	1,01	-	10 454 165	1,72	-	8 597 659	1,43	-
TOTAL	**605 901 887**	**100,00**	**98,99**	**608 810 827**	**100**	**98,28**	**602 984 082**	**100**	**98,57**

(1) Dont 185 654 833 actions L'Oréal détenues en pleine propriété ou en usufruit par Téthys, société par actions simplifiée dont Mme Liliane Bettencourt détient en usufruit la quasi-totalité des actions et des droits de vote attachés. Mme Françoise Bettencourt Meyers est nue propriétaire de 76 441 389 actions L'Oréal dont l'usufruit est détenu par Téthys, société dont elle est Présidente.
(2) La famille Bettencourt Meyers et Nestlé S.A. agissent de concert (voir ci-après Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société).
(3) Plan d'Epargne Entreprise (article L. 225-102 du Code de commerce).
(4) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2013, les membres du Comité Exécutif détenaient moins de 1 % du capital.

Le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil d'Administration figure dans les fiches administrateurs détaillées au chapitre 2.

La Société est autorisée à opérer en Bourse ou autrement sur ses propres actions conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, dans les limites et selon les finalités définies par les autorisations qui lui sont conférées par son Assemblée Générale. Au 31 décembre 2013, la Société détenait à ce titre 6 107 857 de ses propres actions (1,01 % du capital), qui, évaluées à leurs cours d'achat, représentaient 567,6 M€ dans les comptes de L'Oréal S.A. 225 152 de ces actions étaient affectées à la couverture de plans d'options d'achat d'actions attribuées à des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe et non échus et 3 311 520 à celle d'un plan d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés.

7.3.3. *Participation des salariés dans le capital*

La participation du personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées s'établit, au 31 décembre 2013, à 4 252 345 actions.

Le pourcentage d'actions L'Oréal détenues dans le Plan d'Epargne d'Entreprise (PEE), (article L.225-102 du Code de commerce) s'élève à 0,70 % au 31 décembre 2013.

À cette date, cette participation est détenue par 9 974 salariés dans le cadre du PEE du Groupe.

7.3.4. *Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société*

Au cours de l'exercice 2013, la Société n'a été avisée d'aucun franchissement de seuils légaux de détention de ses actions ou de ses droits de vote.

7.3.5. *Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société*

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.

Un protocole d'accord a été signé le 3 février 2004 entre, d'une part la famille Bettencourt Meyers, et d'autre part Nestlé, prévoyant la fusion absorption de Gesparal par L'Oréal et contenant en outre les clauses suivantes :

7.3.5.1. CLAUSES RELATIVES À LA GESTION DES ACTIONS DÉTENUES DANS LE CAPITAL DE L'ORÉAL

Clause de plafonnement

Les parties se sont engagées à ne pas augmenter directement ou indirectement leurs participations en capital ou en droits de vote dans L'Oréal, par quelque moyen que ce soit, pendant une durée minimum de trois ans à compter du 29 avril 2004, et en tout état de cause pas avant six mois après le décès de Madame Liliane Bettencourt.

Clause d'incessibilité (clause échue depuis le 29 avril 2009)

Les parties se sont engagées à ne pas céder leurs actions L'Oréal en totalité ou en partie directement ou indirectement, pendant une durée de cinq ans à compter du 29 avril 2004.

Exceptions aux engagements de plafonnement et d'incessibilité

a) L'engagement de plafonnement ne s'applique pas si l'augmentation de la participation résulte d'une réduction du nombre d'actions ou de droits de vote de L'Oréal, de l'acquisition par la Société de ses propres actions, ou de la suspension ou suppression des droits de vote d'un actionnaire.

b) Les engagements de plafonnement et d'incessibilité cessent d'être applicables dans le cas d'une offre publique sur les actions L'Oréal, à compter de la publication de l'avis de recevabilité et jusqu'au lendemain de la publication de l'avis de résultat.

c) En cas d'augmentation du capital social de L'Oréal, les parties peuvent, à condition que l'autre partie ait voté en faveur de l'augmentation de capital, acquérir des actions ou souscrire de nouvelles actions, afin de maintenir leur participation au quantum existant avant ladite opération.

d) Les parties sont libres de procéder à des transferts d'actions L'Oréal en faveur, pour les personnes physiques, d'un ascendant, descendant ou conjoint sous forme de donation et pour les personnes physiques ou morales en faveur de toute société dont la personne procédant au transfert détiendrait plus de 90 % du capital ou des droits de vote.

Clause de préemption (prenant fin le 29 avril 2014)

Les parties se sont consenties réciproquement un droit de préemption sur les actions L'Oréal qu'elles détiennent depuis la fusion et qu'elles détiendront ultérieurement.

Ce droit de préemption entrera en vigueur à l'expiration de la clause d'incessibilité pour une durée de cinq années (*i.e.* prendra fin le 29 avril 2014).

Absence de concert avec un tiers (clause prenant fin le 29 avril 2014)

Les parties se sont interdites pendant une durée de dix années, à compter de la date d'effet de la fusion, de conclure avec un tiers un accord ou un concert relatif aux actions composant le capital social de L'Oréal.

La violation de cet engagement ouvre droit, au profit de l'autre partie, à l'exercice du droit de préemption sur la participation détenue par la partie auteur de la violation, pour un prix par action égal à la moyenne des trente derniers cours de Bourse, avant la notification d'exercice du droit de préemption.

7.3.5.2. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Protocole ne prévoyait aucune modification du Conseil d'Administration par rapport à sa composition à la date de sa signature, mais l'engagement de vote des parties en faveur de la désignation en qualité d'administrateurs de trois membres proposés par l'autre partie.

La Famille Bettencourt Meyers et Nestlé se sont également engagées à voter en faveur de la désignation de deux Vice-Présidents du Conseil d'Administration, l'un proposé par la Famille Bettencourt Meyers, l'autre proposé par Nestlé.

Les parties ont prévu la création d'un Comité au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal dénommé : *Stratégie et Réalisations* qui compte six membres, est présidé par le Président du Conseil d'Administration de L'Oréal et est composé de deux membres proposés par la Famille Bettencourt Meyers, deux proposés par Nestlé et d'un autre administrateur indépendant. Il se réunit six fois par an.

7.3.5.3. DURÉE

Sauf stipulations contraires, le Protocole restera en vigueur pour une durée de cinq années à compter du 29 avril 2004, et en tout état de cause, jusqu'à l'expiration d'une période de six mois après le décès de Madame Bettencourt.

7.3.5.4. ACTION DE CONCERT ENTRE LES PARTIES

Les parties ont déclaré agir de concert pour une durée de cinq ans à compter du 29 avril 2004.

Le 9 avril 2009, la famille Bettencourt Meyers et Nestlé ont publié le communiqué suivant :

« La famille Bettencourt et la société Nestlé ont signé le 3 février 2004 un protocole d'accord qui organise leurs relations et la gestion de leurs participations au sein de la Société L'Oréal.

Cet accord est public et demeure inchangé. Il prévoit l'incessibilité de leurs participations respectives dans le capital de L'Oréal jusqu'au 29 avril 2009, les autres clauses (notamment plafonnement, préemption, séquestre, interdiction de constituer un concert avec un tiers, composition du Conseil d'Administration et du Comité Stratégie et Réalisations) poursuivant leurs effets jusqu'à l'échéance prévue par le protocole de 2004.

La famille Bettencourt et la société Nestlé continueront d'agir de concert à l'égard de la Société L'Oréal au-delà du 29 avril 2009. »

7.3.5.5. AVENANT SIGNÉ LE 10 FÉVRIER 2014

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8% de son capital) à Nestlé. Le communiqué commun de L'Oréal et de Nestlé du 11 février 2014 détaille cette opération, voir chapitre 3, paragraphe 3.3.2.2., page 103.

Le rachat est soumis à la réalisation d'une condition suspensive, à savoir la réalisation de l'acquisition par Nestlé de la totalité des titres détenus par L'Oréal dans les sociétés du groupe Galderma. La condition est stipulée au bénéfice de Nestlé qui peut y renoncer. Aux fins de la réalisation de la condition suspensive, Nestlé et L'Oréal sont entrées en négociations exclusives.

Toutes les actions rachetées par L'Oréal seront annulées et à l'issue de cette opération, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal sera réduite de 29,4% à 23,29%, celle de la famille Bettencourt Meyers passant de 30,6% à 33,31% du capital.

Afin de refléter l'évolution de la participation de Nestlé dans leurs accords, la famille Bettencourt Meyers et Nestlé ont signé le 10 février 2014 un avenant au protocole d'accord du 3 février 2004.

Clause de plafonnement

Sous réserve de la réalisation de l'opération et à compter de cette dernière, le plafonnement des participations respectives tant en capital qu'en droits de vote de la famille Bettencourt Meyers et de Nestlé continuera de s'appliquer dans les mêmes conditions, pour la durée du protocole, c'est-à-dire jusqu'à l'expiration d'une période de six mois après le décès de Madame Liliane Bettencourt, et ce à hauteur de leurs participations respectives en capital et en droits de vote résultant de l'opération.

Conseil d'Administration

Sous réserve de la réalisation de l'opération et à compter de cette dernière, il est prévu que pour la durée restant à courir du protocole, l'engagement de vote de la famille Bettencourt Meyers en faveur de la nomination au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal de membres proposés par Nestlé ne portera plus que sur deux membres, contre trois auparavant.

L'engagement de vote réciproque de Nestlé en faveur de la nomination au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal de membres proposés par la famille Bettencourt Meyers continuera de porter sur trois membres.

Séquestre

Au plus tard deux jours avant la réalisation de l'opération, il sera mis fin par anticipation à la convention de séquestre des actions L'Oréal détenues, respectivement, par la famille Bettencourt Meyers et par Nestlé.

Action de concert entre les parties

Les parties ont déclaré continuer d'agir de concert pour la durée restant à courir du protocole.

Les autres dispositions du protocole encore en vigueur non expressément modifiées par l'avenant demeureront inchangées.

Communiqué conjoint de la famille Bettencourt Meyers et de Nestlé le 11 février 2014 :

« Nestlé et L'Oréal ont annoncé ce jour une opération de rachat par L'Oréal d'actions L'Oréal cédées par Nestlé. Sous réserve de la réalisation de cette opération, la participation de Nestlé dans le capital de L'Oréal sera réduite de 29,4 % à 23,29 %, et celle de la famille Bettencourt Meyers passera de 30,6 % à 33,31 %.

La famille Bettencourt Meyers et Nestlé ont conclu un avenant à leur pacte d'actionnaires du 3 février 2004 pour l'appliquer à la nouvelle situation actionnariale, une fois l'opération réalisée.

Le nombre des représentants de Nestlé au Conseil d'Administration de L'Oréal sera alors ajusté de 3 à 2, et les dispositions du pacte concernant le plafonnement des participations continueront à s'appliquer dans les mêmes conditions aux nouveaux niveaux de détention.

Cet avenant sera communiqué à l'Autorité des Marchés Financiers.

La famille Bettencourt Meyers et Nestlé continueront d'agir de concert à l'égard de L'Oréal pour la durée restant à courir du pacte. »

7.3.6. *Rachat par la Société de ses propres actions*

7.3.6.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES RACHATS OPÉRÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Au cours de l'exercice 2013, la Société a procédé au rachat de 5 986 391 de ses propres actions, conformément aux autorisations votées par les Assemblées Générales du 17 avril 2012 et du 26 avril 2013.

Le tableau ci-dessous récapitule les opérations effectuées dans ce cadre, et l'utilisation faite des titres rachetés par finalité :

Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	17 avril 2012 (9e résolution)	26 avril 2013 (8e résolution)
Date d'expiration de l'autorisation	17 octobre 2013	26 octobre 2014
Plafond des rachats autorisés	10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit 60 881 083 actions au 31 décembre 2012), pour un montant maximum de 7 914,5 millions d'euros	10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit, à titre indicatif 60 549 917 actions au 26 avril 2013), pour un montant maximum de 10 293,5 millions d'euros
Prix d'achat maximum par action	130 €	170 €
Finalités autorisées	Annulation Options d'achat Attribution gratuite Liquidité et animation du marché Croissance externe	Annulation Options d'achat Attribution gratuite Liquidité et animation du marché Croissance externe
Conseils d'Administration ayant décidé les rachats	11.02.2013	11.02.2013 et 29.11.2013
Finalité des rachats	Annulation	Annulation
Période des rachats opérés***	Du 18 février au 24 avril 2013 *	Du 29 avril au 22 mai 2013 * Du 2 décembre au 20 décembre 2013
Nombre de titres rachetés	2 765 857 *	1 265 534* et 1 955 000
Prix d'achat moyen par action **	118,38 € *	135,09 €* et 124,85 €
Utilisation des titres rachetés	Annulation	Annulation

* *Actions annulées par le Conseil d'Administration du 29 novembre 2013.*
** *Avant frais.*
*** *950 000 actions ont été rachetées entre le 2 et le 10 janvier 2014.*

7.3.6.2. OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR L'ORÉAL SUR SES PROPRES TITRES EN 2013

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2013	1,01 %
dont :	
◆ adossé à des plans d'options d'achat d'actions	0,04 %
◆ adossé à des actions conditionnelles	0,55 %
◆ destiné à être annulé	0,32 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	9 108 641
Nombre de titres détenus en portefeuille au 31.12.2013	6 107 857
Valeur nette comptable du portefeuille au 31.12.2013	567,6 M€
Valeur de marché du portefeuille au 31.12.2013	780,0 M€

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/ Transferts *
Nombre de titres	5 986 391	1 220 758
Cours moyen de la transaction	124,02 € **	
Prix d'exercice moyen		68,89 €
Montants	742,5 M€ **	84,1 M€

* *Levées d'options d'achat d'actions consenties à des salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe.*
** *Avant frais.*

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2013.

7.3.6.3. RENOUVELLEMENT PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2014, il est proposé à l'Assemblée du 17 avril 2014 de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation lui permettant de poursuivre le cas échéant sa politique de rachat, en fonction des opportunités, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation ;
- leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- l'animation du marché ;
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

L'acquisition des actions pourrait être effectuée en une ou plusieurs fois et par tous moyens, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition de blocs d'actions.

L'autorisation entrerait en vigueur le 27 octobre 2014, soit à l'expiration de l'autorisation en cours de rachat par la Société de ses propres actions qui expirera le 26 octobre

2014. Elle prendrait fin dix-huit mois après l'Assemblée, soit le 17 octobre 2015. Le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 200 euros.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital, soit à titre indicatif au 31 décembre 2013 60 590 188 actions pour un montant maximal de 12,12 milliards.

7.3.6.4. RACHAT PAR L'ORÉAL DE 48,5 MILLIONS DE SES PROPRES ACTIONS (SOIT 8 % DE SON CAPITAL) À NESTLÉ SOUS CONDITION

Un communiqué commun du 11 février 2014 de la Société L'Oréal et de la société Nestlé détaille l'opération (cf. chapitre 3, paragraphe 3.3.2.2. *Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2014*).

7.4. PLANS D'ANIMATION À LONG TERME

7.4.1. Présentation des plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs)

Politique

L'Oréal met en place depuis des années des plans d'animation à long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international.

L'objectif de ces attributions est double :

- motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe ;
- renforcer la solidarité et le sentiment d'appartenance de ses managers en cherchant ainsi à les fidéliser dans la durée.

Jusqu'en 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a consenti exclusivement des **options d'achat ou de souscription d'actions** (stock-options) aux cadres et dirigeants mandataires sociaux que L'Oréal souhaitait reconnaître pour leur performance et leur rôle important dans le développement des affaires et dans les projets présents et à venir du Groupe, quelle que soit leur implantation géographique.

En 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a élargi sa politique en introduisant **un mécanisme d'Attribution Conditionnelle d'Actions** (ACAs).

L'objectif était :

- d'apporter un intéressement à long terme plus motivant à celles et ceux qui recevaient des stock-options occasionnellement ou en quantité limitée ;
- de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels, notamment à l'international, dans un contexte de concurrence accrue sur les talents.

En 2010, cette politique est demeurée inchangée, en étant appliquée à un nombre encore plus large de bénéficiaires.

En 2011, le Conseil d'Administration de L'Oréal a souhaité faire des ACAs l'instrument privilégié de sa politique d'intéressement à long terme : ainsi, à l'exception du Président-Directeur Général qui n'a reçu que des stock-options, les principaux dirigeants de L'Oréal, y compris les membres du Comité Exécutif, ont reçu un mix de stock-options et d'ACAs. Les autres collaborateurs éligibles ont été animés uniquement par des ACAs.

En 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, est allé plus avant dans cette politique et a décidé de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

En 2013, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a **poursuivi cette politique d'attribution d'ACAs à l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général, à l'exclusion de l'attribution de tout autre instrument d'animation à long terme**.

Les plans sont proposés par la Direction Générale au Conseil d'Administration qui décide, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de l'ouverture de ces plans ainsi que des conditions et règles applicables.

Depuis 2009, il est procédé à ces attributions après la publication des comptes de l'exercice précédent, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF.

Dans tous les cas, la décision d'attribution individuelle est conditionnée à la qualité de la performance rendue au moment de la mise en place du plan avec une attention particulière portée aux principaux talents pour l'avenir. Selon des critères d'éligibilité liés à la fonction occupée par le bénéficiaire et à la taille de l'entité ou du pays de rattachement, dans un souci d'équité au niveau international, ces attributions sont effectuées tous les ans, tous les deux ans ou tous les trois ans.

La Direction Générale et le Conseil d'Administration rappellent l'importance accordée au rapprochement entre les intérêts des bénéficiaires de ces plans et les intérêts des actionnaires eux-mêmes.

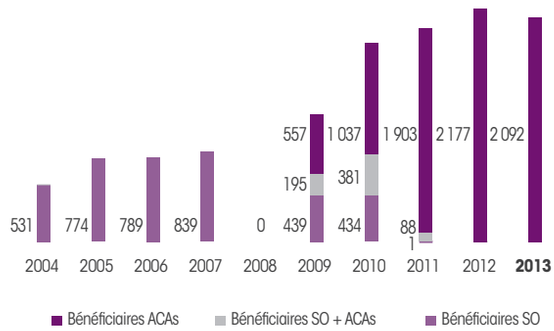
Les salariés et les mandataires sociaux bénéficiaires partagent avec les actionnaires la même confiance dans le développement fort et régulier de l'entreprise avec une vision à moyen et long terme. C'est pourquoi les stock-options ont été consenties pour une durée de 10 ans incluant 5 ans de période d'indisponibilité, et les ACAs pour une durée de 4 ans à laquelle se rajoute, pour la France, un délai de conservation de 2 ans pendant lequel ces actions sont incessibles.

Ce sont, au total, plus de 3 000 collaborateurs (soit plus de 12 % des cadres dans le monde) qui bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs en cours.

Le Conseil d'Administration attire l'attention des bénéficiaires d'options et d'ACAs sur la réglementation en vigueur concernant les personnes en possession d'informations « privilégiées ».

Les bénéficiaires d'options et d'ACAs s'engagent à prendre connaissance du Code de déontologie boursière qui est joint au règlement des plans de stock-options ou d'ACAs dont ils bénéficient et à en respecter les dispositions.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DE STOCK-OPTIONS ET D'ACAs DEPUIS 2004



7.4.2. *Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A.*

Il n'y a pas eu d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions en 2013, le Conseil d'Administration ayant décidé, depuis 2012, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

Conformément à cette politique, le Conseil d'Administration n'a pas proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2013 le renouvellement de l'autorisation d'octroyer des options d'achat ou de souscription d'actions.

7.4.2.1. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTIONS D'ACTIONS DE L'ORÉAL S.A. EN COURS [1]

Les principales caractéristiques des plans en cours au 31 décembre 2013 sont reprises dans les tableaux suivants :

Date d'autorisation par l'Assemblée	22.05.2003	22.05.2003	22.05.2003	22.05.2003	25.04.2006
Date du Conseil d'Administration	**24.03.2004**	**01.12.2004**	**29.06.2005**	**30.11.2005 [3]**	**25.04.2006**
Nombre total de bénéficiaires	257	274	3	771	1
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	2 000 000	4 000 000	400 000	6 000 000	2 000 000
Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les Mandataires Sociaux [2] :					
- M. Jean-Paul Agon					
- Sir Lindsay Owen-Jones		1 000 000		1 000 000	2 000 000
Point de départ d'exercice des options	25.03.2009	02.12.2009	30.06.2010	01.12.2010	26.04.2011
Date d'expiration	24.03.2014	01.12.2014	29.06.2015	30.11.2015	25.04.2016
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	64,69 (S)	55,54 (S)	60,17 (S)	61,37 (S)	72,60 (S)
				62,94 (A)	
Nombre d'options exercées au 31.12.2013	1 756 764	3 546 500	250 000	4 793 239	1 000 000
Dont souscrites	1 756 764	3 546 500	250 000	3 361 191	1 000 000
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	171 500	247 250	0	476 000	0
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	**71 736**	**206 250**	**150 000**	**730 761**	**1 000 000**
Date d'autorisation par l'Assemblée	**25.04.2006**	**24.04.2007**	**24.04.2007**	**16.04.2009**	**22.04.2011**
Date du Conseil d'Administration	**01.12.2006**	**30.11.2007**	**25.03.2009**	**27.04.2010**	**22.04.2011**
Nombre total de bénéficiaires	788	839	634	815	89
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	5 500 000	4 000 000	3 650 000	4 200 000	1 470 000
Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les Mandataires Sociaux [2] :					
- M. Jean-Paul Agon	500 000	350 000	0	400 000	200 000 [4]
Point de départ d'exercice des options	02.12.2011	01.12.2012	26.03.2014	28.04.2015	23.04.2016
Date d'expiration	01.12.2016	30.11.2017	25.03.2019	27.04.2020	22.04.2021
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	78,06 (S)	91,66 (S)	50,11 (S)	80,03 (S)	83,19 (S)
Nombre d'options exercées au 31.12.2013	3 189 188	1 759 725	20 000	20 000	7 500
Dont souscrites	3 189 188	1 759 725	20 000	20 000	7 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	608 750	460 600	196 500	189 000	229 000
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	**1 702 062**	**1 779 675**	**3 433 500**	**3 991 000**	**1 233 500**

(1) Il n'y a chez L'Oréal aucun plan d'options d'achat ou de souscription d'actions dans les sociétés filiales de L'Oréal.
(2) Il s'agit du nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux pendant leur mandat dans le cadre de chacun des plans susvisés. M. Jean-Paul Agon est dirigeant mandataire social depuis avril 2006.
(3) Le plan d'options du 30 novembre 2005 est composé, pour 70 %, d'une offre d'options de souscription d'actions au prix de 61,37 € (S) et, pour 30 %, d'une offre d'options d'achat d'actions au prix de 62,94 € (A). Chaque bénéficiaire a reçu une offre composée, dans cette proportion, d'options de souscription et d'options d'achat d'actions. Il n'y a eu aucun rompu.
(4) Le Conseil d'Administration du 22 avril 2011 a attribué 400 000 options de souscription d'actions à M. Jean-Paul Agon. M. Jean-Paul Agon a renoncé à 200 000 de ces options. Il bénéficie donc de 200 000 options au titre du plan décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011.

L'encours des options attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales et non encore levées était de 14 298 484 au 31 décembre 2013 au prix moyen de 72,24 €, soit 2,36 % des 605 901 887 actions composant le capital social à cette date.

7.4.2.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES À DES SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX DE L'ORÉAL OU LEVÉES PAR EUX DURANT L'EXERCICE 2013

	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan du 03.12.2003 (A)	Plan du 03.12.2003 (S)	Plan du 24.03.2004 (S)	Plan du 01.12.2004 (S)	Plan du 29.06.2005 (S)	Plan du 30.11.2005 (A)	Plan du 30.11.2005 (S)	Plan du 25.04.2006 (S)	Plan du 01.12.2006 (S)	Plan du 30.11.2007 (S)
Options **consenties,** par L'Oréal S.A., **aux dix salariés** [1] **dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé**	Pas d'attribution de stock-options en 2013	NA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options détenues sur L'Oréal S.A., **levées par les dix salariés** [1] dont le nombre d'options ainsi **achetées ou souscrites est le plus élevé**	721 934	78,77 €	30 000	0	0	5 000	50 000	39 934	90 000	0	227 000	280 000

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal SA ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

7.4.2.3. OPTIONS POUVANT ÊTRE EXERCÉES AU TITRE DU PLAN DU 25 MARS 2009

La période d'exercice des options attribuées le 25 mars 2009 est ouverte à compter du 26 mars 2014 jusqu'au 25 mars 2019.

L'exercice des options consenties aux membres du Comité Exécutif à la date d'attribution était subordonné à la réalisation de conditions de performance.

Le Conseil d'Administration du 10 février 2014 a constaté que les niveaux de performance atteints durant les 4 années prises en compte dans le cadre du Plan du 25 mars 2009, à savoir les années 2010, 2011, 2012 et 2013, dépassaient les niveaux fixés permettant l'exercice de la totalité des stock-options attribuées.

En conséquence, les membres du Comité Exécutif, remplissant le 25 mars 2014, les conditions du Plan et en particulier la condition de présence, pourront exercer leurs options jusqu'au 25 mars 2019.

Plan de stock-options du 25 mars 2009 *Conditions de performance liées aux stock-options attribuées aux membres du Comité Exécutif à la date d'attribution*	2010	2011	2012	2013	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2010/2011/2012/2013
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable *versus* la progression du marché cosmétique*	**+ 1,4 point** (+ 5,6 %/+ 4,2 %)	**+ 0,4 point** (+ 5 %/+ 4,6 %)	**+ 0,9 point** (+ 5,5 %/+ 4,6 %)	**+ 1,4 point** (+ 5,2 %/+ 3,8 %)	**+ 1 point**
50 % ratio du disponible stratégique (résultat d'exploitation + frais publi-promotionnels) *versus* le chiffre d'affaires cosmétique	**47,05 %** (8 534,3/18 139,1)	**47,80 %** (9 017,9/18 870,8)	**47,20 %** (9 815,7/20 811,9)	**47,60 %** (10 145,6/21 314,5)	**47,40 %**

* *Progression du marché cosmétique : source L'Oréal (voir chapitre 1 page 13).*

7.4.2.4. TABLEAUX DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES PLANS DE STOCK-OPTION EN COURS

Plan de stock-options du 27 avril 2010 *Conditions de performance liées aux stock-options attribuées aux membres du Comité Exécutif à la date d'attribution*	2011	2012	2013	2014
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable *versus* la progression du marché cosmétique*	**+ 0,4 point** (+ 5%/+ 4,6 %)	**+ 0,9 point** (+ 5,5%/+ 4,6 %)	**+ 1,4 point** (+ 5,2 %/+ 3,8 %)	à venir
50 % ratio du disponible stratégique (résultat d'exploitation + frais publi-promotionnels) *versus* le chiffre d'affaires cosmétique	**47,80 %** (9 017,9/18 870,8)	**47,20 %** (9 815,7/20 811,9)	**47,60 %** (10 145,6/21 314,5)	à venir

* *Progression du marché cosmétique : source L'Oréal (voir chapitre 1 page 13).*

Plan de stock-options du 22 avril 2011 *Conditions de performance liées aux stock-options attribuées à tous les bénéficiaires*	2012	2013	2014	2015
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents*	**+ 0,8 point** (+ 5,5 %/+ 4,7 %)	**+ 1,3 point** (+ 5,2 %/+ 3,9 %)	à venir	à venir
50 % Évolution du résultat d'exploitation du Groupe	**+ 12,30 %** (3 292,6/3 697,3)	**+ 4,80 %** (3 697,3/3 874,8)	à venir	à venir

* *Panel de concurrents : Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.*

7.4.3. *Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs)*

7.4.3.1. AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 AVRIL 2013

L'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2013 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société existantes et/ou à émettre, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale a fixé à 26 mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois.

Le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours d'un exercice au titre de la présente résolution.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance.

Ces conditions de performance prendront en compte :

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

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, pour tout ou partie des actions attribuées :

- soit au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur attribution définitive.

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration des périodes d'acquisition susvisées en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-1 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

Le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

Le dispositif d'Attribution Conditionnelle d'Actions est conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de juin 2013 et notamment :

- les éventuelles attributions aux dirigeants mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration après évaluation de leur performance ;
- l'acquisition définitive de tout ou partie des actions sera liée à des conditions de performance à satisfaire fixées par le Conseil ;
- les dirigeants mandataires sociaux seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition ;
- un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer des actions au moment de son départ.

7.4.3.2. ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D'ACTIONS DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION DU 26 AVRIL 2013 (PLAN D'ACAs DU 26 AVRIL 2013)

Le Conseil d'Administration du 26 avril 2013, sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de l'attribution conditionnelle d'actions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du même jour.

Le capital social au jour du 26 avril 2013 était de 605 540 171 actions, ce qui ouvrait la possibilité de distribuer 3 633 241 actions.

Le Conseil d'Administration a utilisé cette autorisation dans sa séance du 26 avril 2013 en octroyant 1 057 820 actions à 2 092 bénéficiaires, la juste valeur unitaire de ces actions auto-détenues s'élevant à 112,37 € pour les résidents fiscaux et sociaux français et 119,87 € pour les non-résidents.

Il s'agit d'une attribution gratuite d'actions existantes.

L'acquisition des actions est assortie d'une double condition :

- de présence : les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'après une période de 4 ans au terme de laquelle le bénéficiaire doit être resté salarié du Groupe (sauf exceptions légales ou prévues par le règlement du Plan) ;
- de performance :
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de la **croissance du chiffre d'affaires** cosmétique comparable des exercices 2014, 2015 et 2016 par rapport à celle d'un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal composé des sociétés Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden,
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de **l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe**, sur la même période.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2014, 2015 et 2016.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents.

Aucune action ne sera définitivement acquise, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, si celui-ci ne progresse pas en valeur absolue sur la période.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est chargé de communiquer au Conseil d'Administration le niveau des indicateurs constaté des années retenues pour le calcul des conditions de performance. Le Conseil d'Administration constate, le moment venu, le niveau de performance atteint dont dépend le nombre d'actions définitivement acquises.

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

L'acquisition des 200 premières ACAs n'est pas soumise à l'atteinte des conditions de performance hormis pour les membres du Comité Exécutif y compris le Président-Directeur Général.

Au terme de la période d'acquisition, les bénéficiaires résidents français à la date d'attribution des actions sont tenus de conserver les actions acquises pendant une période supplémentaire de 2 ans durant laquelle ces actions sont incessibles.

7.4.3.3. ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D'ACTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2013

Date d'autorisation par l'AGE	16.04.2009	22.04.2011	22.04.2011	26.04.2013
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	**27.04.2010**	**22.04.2011**	**17.04.2012**	**26.04.2013**
Nombre total d'actions conditionnelles attribuées	**450 000**	**1 038 000**	**1 325 050**	**1 057 820**
Dont dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux (1)	*6 000*	*92 000*	*185 000*	*146 700*
Nombre de bénéficiaires	1 418	1 991	2 177	2 092
Conditions de performance	• 25 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à la progression du marché cosmétique • 75 % du ratio résultat d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires cosmétique publié	• 50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents (2) • 50 % évolution du Résultat d'Exploitation consolidé du Groupe L'Oréal	• 50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents (2) • 50 % évolution du Résultat d'Exploitation consolidé du Groupe L'Oréal	• 50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents (2) • 50 % évolution du Résultat d'Exploitation consolidé du Groupe L'Oréal
Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution	27.04.2014	22.04.2015	17.04.2016	26.04.2017
Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux hors France à la date d'attribution	27.04.2014	22.04.2015	17.04.2016	26.04.2017
Fin de la période de conservation pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution	27.04.2016	22.04.2017	17.04.2018	26.04.2019

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal SA ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des actions.
(2) Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson&Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

7.4.3.4. ACTIONS ATTRIBUÉES AUX DIX SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX DONT LE NOMBRE D'ACTIONS EST LE PLUS ÉLEVÉ

Le nombre total des actions attribuées, en 2013, aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions se monte à 146 700 actions.

7.4.3.5. ACTIONS DÉFINITIVEMENT ACQUISES DANS LE CADRE DU PLAN DU 27 AVRIL 2010

Le Conseil d'Administration du 10 février 2014 a constaté que les niveaux de performance atteints durant les trois années prises en compte dans le cadre du Plan du 27 avril 2010, à savoir les années 2011, 2012, 2013, dépassaient les niveaux fixés pour une attribution de la totalité des ACAs.

En conséquence, les bénéficiaires remplissant le 27 avril 2014 les conditions du Plan, et en particulier la condition de présence, recevront la totalité des actions qui leur ont été attribuées.

Pour rappel, aucune ACAs n'avait été attribuée au titre de ce Plan aux mandataires sociaux.

TABLEAU DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DU PLAN D'ACAs DU 27 AVRIL 2010

Plan d'ACAs du 27 avril 2010	2011	2012	2013	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2011/2012/2013
25 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable *versus* la progression du marché cosmétique*	**+ 0,4 point**	**+ 0,9 point**	**+ 1,4 point**	**+ 0,9 point**
	(+ 5 %/+ 4,6 %)	(+ 5,5 %/+ 4,6 %)	(+ 5,2 %/+ 3,8 %)	
75 % ratio du résultat d'exploitation cosmétique *versus* le chiffre d'affaires cosmétique publié	**16,50 %**	**16,70 %**	**17,30 %**	**16,80 %**
	(3 104,4/18 870,8)	(3 477,1/20 811,9)	(3 686,1/21 314,5)	

* *Progression du marché cosmétique : source L'Oréal (voir chapitre 1 page 13).*

7.4.3.6. TABLEAUX DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCES DES PLANS D'ACAS EN COURS

Plan d'ACAs du 22 avril 2011	2012	2013	2014
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents*	**+ 0,8 point**	**+ 1,3 point**	à venir
	(+ 5,5%/+ 4,7 %)	(+ 5,2%/+ 3,9 %)	
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	**+ 12,30 %**	**+ 4,80 %**	à venir
	(3 292,6/3 697,3)	(3 697,3/3 874,8)	

* *Panel de concurrents : Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.*

Plan d'ACAs du 17 avril 2012	2013	2014	2015
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents*	**+ 1,3 point**	à venir	à venir
	(+ 5,2 %/+ 3,9 %)		
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	**+ 4,80 %**	à venir	à venir
	(3 697,3/3 874,8)		

* *Panel de concurrents : Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.*

Plan d'ACAs du 26 avril 2013	2014	2015	2016
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	à venir	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	à venir	à venir	à venir

* *Panel de concurrents : Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.*

7.5. L'ACTION L'ORÉAL / LE MARCHÉ DU TITRE

7.5.1. L'action L'Oréal

7.5.1.1. FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION L'ORÉAL

Code ISIN : FR0000120321.

Codes prime de fidélité :

- Actions bénéficiant déjà du dividende majoré : FR0011149590
- Dividende + 10 % en 2014 : FR0011147487.
- Dividende + 10 % en 2015 : FR0011356229.
- Dividende + 10 % en 2016 : FR0011636133.

Quotité : 1 action.

Valeur nominale : 0,2 euro.

Négociation au comptant à Paris.

Valeur éligible au Service à Règlement Différé (SRD).

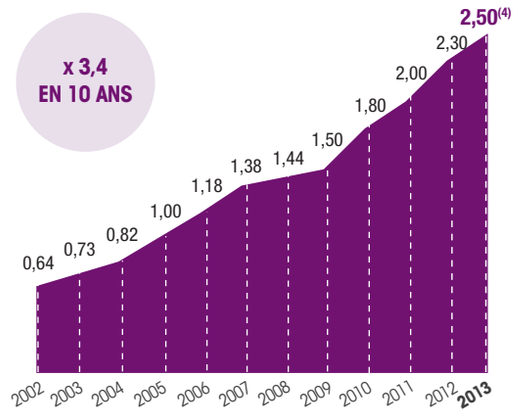
Des *American Depositary Receipts* circulent librement aux États-Unis à l'initiative de quelques banques opérant aux États-Unis.

7.5.1.2. DONNÉES BOURSIÈRES

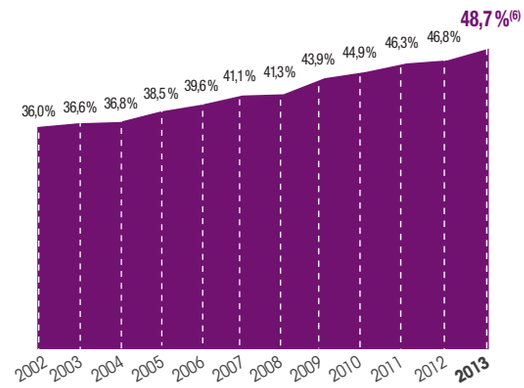
Cours au 31 décembre 2013	127,70 euros
Moyenne des derniers cours des 30 dernières séances de Bourse de l'année 2013	124,95 euros
Cours le plus haut	137,85 euros le 02 mai 2013
Cours le plus bas	103,65 euros le 08 janvier 2013
Progression annuelle au 31 décembre 2013	
• L'Oréal	+ 21,73 %
• CAC 40	+ 17,99 %
• Euronext 100	+ 18,97 %
• DJ Euro Stoxx 50	+ 17,95 %
• Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods	+ 14,04 %
Capitalisation boursière au 31 décembre 2013	77,37 milliards d'euros (1)
Au 31 décembre 2013, le poids de l'action L'Oréal est de :	
• dans le CAC 40	3,64 %
• dans Euronext 100 (2)	3,95 %
• dans le DJ Euro Stoxx 50	1,60 %
• dans le Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods	7,96 %

7.5.1.3. UNE RÉMUNÉRATION DYNAMIQUE DES ACTIONNAIRES

- Résultat net par action : **5,13 €** (3)
- Dividende par action : **2,50 €** (4)
- Augmentation régulière du dividende par action (*en euros*) :



- Part de bénéfice consacrée aux dividendes (5) (*en %*) :



(1) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2013, soit 605 901 887 actions.
(2) Sur la base du nombre total d'actions pour l'indice Euronext 100.
(3) Résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action.
(4) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2014.
(5) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action. En considérant Sanofi déconsolidée sur la période 2002 - 2003.
(6) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2014.

7.5.2. *Marché du titre*

7.5.2.1. VOLUMES DES TRANSACTIONS ET ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION DE LA SOCIÉTÉ

Selon données NYSE - Euronext, seule place de négociation pour laquelle des statistiques rétrospectives fiables ont pu être collectées.

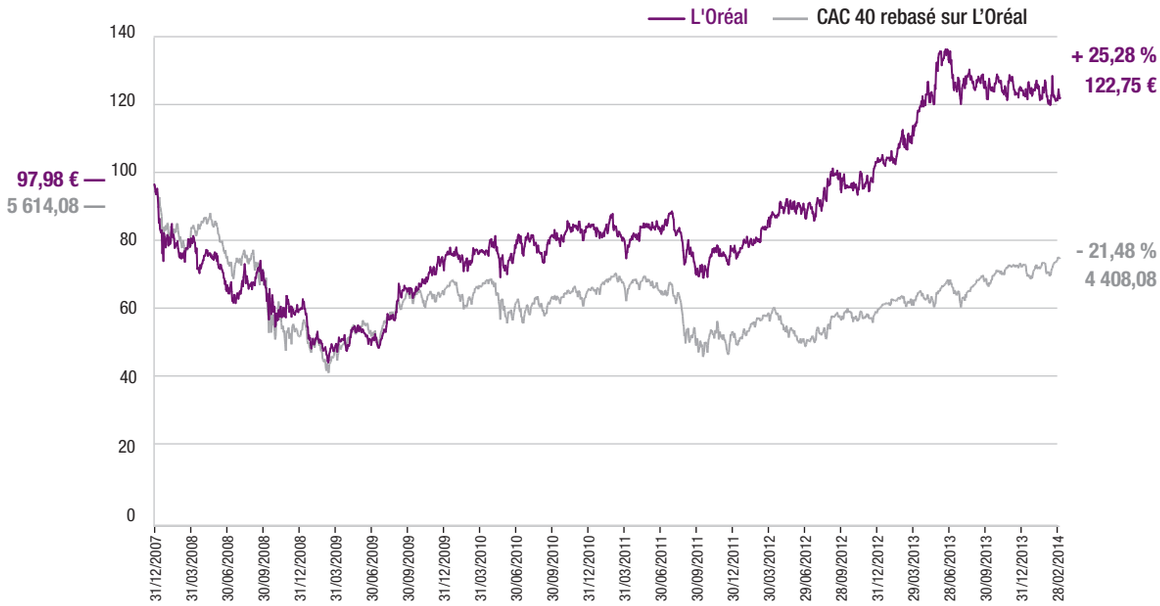
	Cours en euros			Moyenne quotidienne des transactions *En millions d'euros*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2011				
Janvier	86,95	82,27	84,30	70,07
Février	90,00	82,14	86,14	93,47
Mars	85,37	76,64	81,33	76,43
Avril	86,83	81,56	84,01	65,73
Mai	87,48	84,64	85,93	93,32
Juin	89,56	83,58	86,23	72,33
Juillet	91,24	82,10	86,32	80,18
Août	84,95	71,00	78,63	102,92
Septembre	76,17	68,83	73,27	105,28
Octobre	81,84	70,73	77,64	76,56
Novembre	80,32	74,15	77,35	71,32
Décembre	80,96	76,73	78,97	56,07

	Cours en euros			Moyenne quotidienne des transactions *En millions d'euros*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2012				
Janvier	83,47	79,22	81,39	57,75
Février	86,12	80,93	83,94	73,93
Mars	92,53	85,27	88,87	78,27
Avril	94,80	88,82	91,89	123,11
Mai	93,98	88,85	91,44	77,67
Juin	93,27	86,80	90,24	78,67
Juillet	99,80	89,80	94,28	77,32
Août	102,50	95,54	100,12	63,04
Septembre	101,15	96,17	97,84	88,43
Octobre	101,85	94,55	97,98	64,40
Novembre	105,85	95,80	100,94	57,64
Décembre	106,40	103,20	104,86	52,32

	Cours en euros			Moyenne quotidienne des transactions *En millions d'euros*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2013				
Janvier	114,50	103,65	107,78	51,95
Février	115,90	107,55	111,11	73,20
Mars	124,40	113,60	119,55	86,67
Avril	136,05	120,30	126,23	93,74
Mai	137,85	130,35	134,57	82,46
Juin	131,25	120,15	125,80	75,29
Juillet	131,00	123,40	127,68	61,67
Août	130,35	121,00	126,78	61,81
Septembre	129,80	123,60	126,71	61,25
Octobre	130,60	120,50	126,02	64,63
Novembre	126,50	120,80	124,41	66,41
Décembre	127,75	122,30	125,17	86,89

	Cours en euros			Moyenne quotidienne des transactions *En millions d'euros*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2014				
Janvier	129,20	119,25	124,21	90,06
Février	134,75	120,15	123,10	121,84

Évolution du cours de l'action L'Oréal par rapport à l'indice CAC 40 du 1er janvier 2008 au 28 février 2014 :



7.5.2.2. RENTABILITÉ TOTALE POUR L'ACTIONNAIRE

Parmi les différents indicateurs économiques et financiers de mesure de la création de valeur, L'Oréal a préféré retenir la « rentabilité totale pour l'actionnaire » (souvent intitulée *Total Shareholder Return* : TSR). Cet indicateur constitue, en effet, une mesure synthétique qui intègre à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes (hors avoirs fiscaux avant le 1er janvier 2005).

7.5.2.2.1. Evolution sur 5 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements *(en €)*	Revenus *(en €)*	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2008	Achat de 241 actions, à 62,30 €	15 014,30		241
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		347,04	241
	Réinvestissement : achat de 7 actions à 52,02 €	364,14		248
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		372,00	248
	Réinvestissement : achat de 5 actions à 76,77 €	383,85		253
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		455,40	253
	Réinvestissement : achat de 6 actions à 85,79 €	514,74		259
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		518,00	259
	Réinvestissement : achat de 6 actions à 92,84 €	557,04		265
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		609,50	265
	Réinvestissement : achat de 5 actions à 134,05 €	670,25		270
TOTAL		**17 504,32**	**2 301,94**	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		**15 202,38**		

Valeur du portefeuille au 31.12.2013 (270 titres à 127,70 €) : 34 479,00 €.

Le capital initial a donc été multiplié par 2,30 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 7,37 % - Source INSEE) et le capital final représente 2,27 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 17,9 % par an (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2013, hors impôt sur la plus-value de cession).

Sur la même période, le CAC 40 a progressé de 10,33 % par an [1].

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

(1) Dividendes réinvestis ; source : Datastream.

7.5.2.2.2. Évolution sur 10 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements *(en €)*	Revenus *(en €)*	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2003	Achat de 231 actions, à 65,00 €	15 015,00		231
14.05.2004	Dividende : 0,73 € par action, avoir fiscal non compris		168,63	231
	Réinvestissement : achat de 3 actions à 63,65 €	190,95		234
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action, avoir fiscal non compris		191,88	234
	Réinvestissement : achat de 4 actions à 56,50 €	226,00		238
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		238,00	238
	Réinvestissement : achat de 4 actions à 72,65 €	290,60		242
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		285,56	242
	Réinvestissement : achat de 4 actions à 86,67 €	346,68		246
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		339,48	246
	Réinvestissement : achat de 5 actions à 76,21 €	381,05		251
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		361,44	251
	Réinvestissement : achat de 7 actions à 52,02 €	364,11		258
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		387,00	258
	Réinvestissement : achat de 6 actions à 76,77 €	460,62		264
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		475,20	264
	Réinvestissement : achat de 6 actions à 85,79 €	514,74		270
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		540,00	270
	Réinvestissement : achat de 6 actions à 92,84 €	557,04		276
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		634,80	276
	Réinvestissement : achat de 5 actions à 134,05 €	670,25		281
TOTAL		**19 017,04**	**3 621,99**	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		**15 395,05**		

Valeur du portefeuille au 31.12.2013 (281 titres à 127,70 €) : 35 883,70 €.

Le capital initial a donc été multiplié par 2,39 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 17,1 % - Source INSEE) et le capital final représente 2,33 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 8,92 % par an (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2013, hors impôt sur la plus-value de cession).

Sur la même période, le CAC 40 a progressé de + 5,64 % par an [(1)].

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

7

(1) Dividendes réinvestis ; source : Datastream.

7.5.2.2.3. Évolution sur 20 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes et rompus de droits d'attribution

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements *(en €)*	Revenus *(en €)*	Nombre d'actions après l'opération
31.12.1993	Achat de 75 actions, à 198,95 €	14 921,25		75
28.06.1994	Dividende : 1,64645 € par action, avoir fiscal non compris		123,48	75
	Réinvestissement : achat de 1 action à 167,69 €	167,69		76
28.06.1995	Dividende : 1,85988 € par action, avoir fiscal non compris		141,35	76
	Réinvestissement : achat de 1 action à 185,84 €	185,84		77
28.06.1996	Dividende : 2,02757 € par action, avoir fiscal non compris		156,12	77
	Réinvestissement : achat de 1 action à 260,54 €	260,54		78
01.07.1996	Attribution gratuite (1 pour 10)			85
31.07.1996	Indemnisation de 8 droits à 22,85668 € par droit		182,85	85
	Réinvestissement : achat de 1 action à 236,91 €	236,91		86
01.07.1997	Dividende : 2,13429 € par action, avoir fiscal non compris		183,55	86
	Réinvestissement : achat de 1 action à 393,93 €	393,93		87
12.06.1998	Dividende : 2,43918 € par action, avoir fiscal non compris		212,21	87
	Réinvestissement : achat de 1 action à 473,05 €	473,05		88
15.06.1999	Dividende : 2,82031 € par action, avoir fiscal non compris		248,19	88
	Réinvestissement : achat de 1 action à 586,50 €	586,50		89
15.06.2000	Dividende : 3,40 € par action, avoir fiscal non compris		302,60	89
	Réinvestissement : achat de 1 action à 825,00 €	825,00		90
03.07.2000	Division du nominal par dix (échange 10 pour 1)			900
08.06.2001	Dividende : 0,44 € par action, avoir fiscal non compris		396,00	900
	Réinvestissement : achat de 6 actions à 78,15 €	468,90		906
04.06.2002	Dividende : 0,54 € par action, avoir fiscal non compris		489,24	906
	Réinvestissement : achat de 7 actions à 74,95 €	524,65		913
27.05.2003	Dividende : 0,64 € par action, avoir fiscal non compris		584,32	913
	Réinvestissement : achat de 10 actions à 61,10 €	611,00		923
14.05.2004	Dividende : 0,73 € par action, avoir fiscal non compris		673,79	923
	Réinvestissement : achat de 11 actions à 63,65 €	700,15		934
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action		765,88	934
	Réinvestissement : achat de 14 actions à 56,50 €	791,00		948
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		948,00	948
	Réinvestissement : achat de 14 actions à 72,65 €	1 017,10		962
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		1 135,16	962
	Réinvestissement : achat de 14 actions à 86,67 €	1 213,38		976
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		1 346,88	976
	Réinvestissement : achat de 18 actions à 76,21 €	1 371,78		994
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		1 431,36	994
	Réinvestissement : achat de 28 actions à 52,02 €	1 456,42		1 022
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		1 533,00	1 022
	Réinvestissement : achat de 20 actions à 76,77 €	1 535,40		1 042
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		1 875,60	1 042
	Réinvestissement : achat de 22 actions à 85,79 €	1 887,38		1 064
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		2 128,00	1 064
	Réinvestissement : achat de 23 actions à 92,84 €	2 135,32		1 087
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		2 500,10	1 087
	Réinvestissement : achat de 19 actions à 134,05 €	2 546,95		1 106
TOTAL		**34 310,14**	**17 357,69**	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		**16 952,45**		

Valeur du portefeuille au 31.12.2013 (1 106 titres à 127,70 €) : 141 236,20 €.

Le capital initial a donc été multiplié par 9,47 en 20 ans (inflation cumulée sur 20 ans = 36,37 % - Source INSEE) et le capital final représente 8,33 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 11,50 % par an (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2013, hors impôt sur la plus-value de cession).

Sur la même période, le CAC 40 a progressé de + 6,47 % par an [1].

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

7.5.2.3. DIVIDENDES

Le délai de prescription des dividendes est de 5 ans. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont reversés à la Caisse des Dépôts et Consignations.

7.6. POLITIQUE D'INFORMATION

L'Oréal poursuit une politique d'amélioration constante de la qualité de son information financière et du dialogue avec ses actionnaires et les investisseurs français et internationaux. Au-delà des obligations légales, ces efforts visent à permettre à tous les interlocuteurs de la Direction de la Communication Financière de mieux appréhender le business-modèle de L'Oréal et les potentialités du marché de la beauté.

7.6.1. De nouveaux outils de communication modernes et complémentaires

En 2013, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal a diffusé à l'ensemble de la communauté financière une information riche et complète à travers différents outils actualisés :

- l'information extra-financière : l'actionnaire et l'investisseur attendent de l'émetteur qu'il donne plus de sens à la performance financière et à l'activité de l'entreprise. Pour cette raison, l'information extra-financière complète l'information financière dans toutes les publications du Groupe : Rapport d'Activité, lettres aux actionnaires, e-newsletters et e-magazine des actionnaires ;
- une communication digitale moderne : à côté des supports imprimés, une application et des supports électroniques viennent enrichir la diffusion de notre communication :

1. une application mobile disponible en versions française et anglaise sur iPhone, iPad et Android a donné lieu à plusieurs milliers de téléchargements et offre une solution de mobilité très appréciée des investisseurs professionnels et individuels ;
2. l'e-magazine des actionnaires de L'Oréal, destiné à nos actionnaires mais aussi à tous ceux qui recherchent une information complète sur la vie du Groupe, offre une information sous un angle plus « business », enrichie de nombreux documents, vidéos, interviews et témoignages ;
3. en 2013, cinq e-newsletters ont été diffusées à toute la base de contacts de la Direction de la Communication Financière à l'occasion des grands événements du calendrier financier et extra-financier : résultats annuels, Assemblée Générale, résultats semestriels, engagements en matière de Développement Durable à horizon 2020, etc.

- Le site www.loreal-finance.com, dédié à la communauté financière, a été repensé et modernisé dans son contenu, son architecture et son ergonomie pour offrir dès le printemps 2013 un niveau de service et d'accessibilité accrus.
- L'Oréal a publié à nouveau en 2013 un triptyque de 3 documents essentiels présentant de manière complète tous les aspects de l'activité du Groupe : Rapport d'Activité, Document de Référence et Rapport de Développement Durable.
- Le guide présentant les 5 bonnes raisons de partager l'aventure L'Oréal a été réédité à l'automne 2013, pour le salon Actionaria. Cette publication originale dans son contenu et dans son format répond ainsi au souhait de nos actionnaires d'ajouter du sens à leur investissement.
- Le dépliant présentant les avantages du nominatif a, lui aussi, été revu pour mieux répondre aux interrogations des actionnaires du Groupe sur cette formule de détention de titres.

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

- le Rapport d'Activité ;
- le Document de Référence ;
- les communiqués financiers ;
- les communiqués extra-financiers ;
- les lettres aux actionnaires (Finance Lettre) ;
- le site dédié www.loreal-finance.com dans sa nouvelle version ;
- l'e-magazine des actionnaires (Finance Mag) ;
- les e-newsletters (Finance News) ;
- Une application mobile disponible sur iPad, iPhone et Android.

(1) Dividendes réinvestis ; source : Datastream.

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

7.6.2. *De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi*

- Chaque année, la Direction de la Communication Financière organise des réunions d'information financière ou des conférences téléphoniques pour les analystes et investisseurs institutionnels, et auxquelles les journalistes qui suivent l'industrie cosmétique sont conviés. Les présentations des résultats financiers du Groupe et de l'activité des Divisions opérationnelles sont retransmises en direct sur le site financier www.loreal-finance.com. Toutes les informations présentées sont mises à disposition sur ce site, le jour même de leur publication, tant pour les résultats annuels que pour les résultats semestriels.
- Dix réunions d'actionnaires, organisées sous différentes formes dans plusieurs capitales régionales ainsi qu'à l'étranger, en collaboration avec la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2iC), le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France (CLIFF), des associations d'actionnaires et des journaux financiers, ont réuni plus de 2 000 participants. En 2013, la Direction des Relations Actionnaires Individuels a organisé avec succès des visites de sites (usines) et des réunions d'actionnaires dans les académies de coiffure du Groupe.
- La participation au Salon Actionaria pour la dixième année consécutive a été l'occasion de réunir plus de 700 personnes qui ont assisté à une présentation de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général. De nombreux actionnaires ont pu également rencontrer directement des représentants du Groupe L'Oréal et se renseigner sur les modalités d'inscription de leurs titres au nominatif.

L'ensemble de ces manifestations a permis à l'équipe de la Direction des Relations Actionnaires Individuels d'aller à la rencontre de près de 6 000 actionnaires individuels en 2013.

- Symbole de la fidélité des actionnaires qui accompagnent le développement du Groupe sur le long terme, l'inscription au nominatif intéresse un nombre toujours plus grand d'entre eux. Grâce au dividende majoré et aux nombreux avantages liés à ce mode de détention, le nominatif offre aux actionnaires du Groupe le moyen de se faire connaître, d'avoir un accès systématique et privilégié à l'information, et de participer étroitement au développement du Groupe.
- Créé en 2010, le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels regroupe 18 actionnaires (nominatifs et au porteur) qui participent activement, par leur réflexion et leurs travaux, au développement et à l'enrichissement de la communication financière du Groupe sur des thèmes tels que : l'Assemblée Générale, la communication digitale, la Recherche et l'Innovation ou la refonte du site www.loreal-finance.com. En 2013, le Comité Consultatif s'est réuni quatre fois.
- La Direction des Relations Investisseurs organise tout au long de l'année de très nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels des principales places boursières mondiales. En 2013, ce sont près de 650 investisseurs qui ont été ainsi rencontrés.
- Enfin, un numéro vert pour la France (0 800 66 66 66) et l'étranger (+33 1 40 14 80 50) est à la disposition des actionnaires de L'Oréal. Un serveur vocal interactif permet, 24 heures sur 24, d'accéder aux informations sur le cours de Bourse, le calendrier de l'actionnaire ou un résumé du dernier communiqué. Le service actionnaires est également disponible à ce numéro pendant les horaires d'ouverture.

En 2013, la politique de communication financière du Groupe a été récompensée :

- Le 1er octobre 2013, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal s'est vu décerner, par le jury des Grands Prix de la Transparence, une double récompense : le Prix de la Transparence pour l'ensemble de sa communication financière et le Prix du Document de Référence.
- Le 2 décembre 2013, Monsieur Christian Mulliez, Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances a reçu le Trophée du meilleur Directeur Financier dans la relation investisseurs toutes catégories confondues, décerné par le Forum des Relations investisseurs.

7.6.3. Agenda financier 2014

10.02.2014	Résultats annuels 2013
Avril 2014 (*)	Chiffre d'affaires 1er trimestre 2014
17.04.2014	Assemblée Générale Mixte
31.07.2014	Résultats et chiffre d'affaires 1er semestre 2014
Octobre 2014 (*)	Chiffre d'affaires 9 mois 2014

(*) Les dates précises seront indiquées sur le site Internet www.loreal-finance.com.

7.6.4. Communiqués financiers publiés en 2013

11.02.2013	Résultats annuels 2012 : Forte progression du chiffre d'affaires et des résultats
18.03.2013	Conseil d'Administration : Démission de Sir Lindsay Owen-Jones / Candidature de Madame Virginie Morgon
20.03.2013	Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2013 / Document de Référence 2012
15.04.2013	L'Oréal acquiert Interconsumer Products au Kenya
18.04.2013	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2013 : Un premier trimestre très solide
26.04.2013	Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2013
17.05.2013	Nominations au sein du Comité Exécutif de L'Oréal
16.07.2013	Chiffre d'affaires du 1er semestre 2013 : Poursuite de la bonne dynamique du Groupe
15.08.2013	L'Oréal propose d'acquérir Magic Holdings en Chine
29.08.2013	Résultats du 1er semestre 2013 : Résultat d'exploitation record
30.08.2013	Mise à disposition du Rapport Financier Semestriel au 30 juin 2013
20.09.2013	L'Oréal acquiert Cheryl's Cosmeceuticals en Inde
15.10.2013	L'Oréal annonce une prise de participation majoritaire par The Body Shop dans Emporio Body Store au Brésil
17.10.2013	Projet d'accord entre L'Oréal et Shiseido pour l'acquisition de Decléor et Carita
23.10.2013	L'Oréal dévoile ses engagements en matière de Développement Durable à horizon 2020 – *Sharing beauty with all*
30.10.2013	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2013 : L'Oréal poursuit l'amélioration de ses positions mondiales
19.11.2013	Beauté Créateurs, filiale de vente par correspondance du Groupe L'Oréal, annonce son intention d'arrêter son activité
21.11.2013	L'Oréal crée une Direction Générale Travel Retail Groupe
29.11.2013	Conseil d'Administration du 29 novembre 2013
13.12.2013	The Body Shop finalise l'acquisition de 51 % d'Emporio Body Store au Brésil

8

/ ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1. PROJET DE RÉSOLUTIONS ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 AVRIL 2014 (ARRÊTÉS À LA DATE DU 10 FÉVRIER 2014) *263*

8.1.1. Partie ordinaire 263

8.1.2. Partie extraordinaire 272

8.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DE CAPITAL PAR ANNULATION D'ACTIONS ACHETÉES *276*

Ce chapitre présente le Rapport du Conseil d'Administration sur le projet de résolutions ainsi que le texte complet des résolutions qui seront soumis à l'Assemblée Générale mixte des actionnaires de L'Oréal. Elle se tiendra le 17 avril 2014 au Palais des Congrès, à Paris.

PROJET D'ORDRE DU JOUR

À CARACTÈRE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013
3. Affectation du bénéfice de l'exercice 2013 et fixation du dividende
4. Nomination de Madame Belén Garijo en qualité d'administrateur
5. Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Paul Agon
6. Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Xavier Fontanet
7. Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration
8. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au Président-Directeur Général
9. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions
10. Approbation du contrat de rachat portant sur l'acquisition par L'Oréal auprès de Nestlé de 48 500 000 actions L'Oréal représentant 8 % du capital dans le cadre de la procédure des conventions règlementées

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

11. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre des articles L. 225-209 et L. 225-208 du Code de commerce
12. Modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les administrateurs représentant les salariés
13. Pouvoirs pour formalités

8.1. PROJET DE RÉSOLUTIONS ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 AVRIL 2014 (ARRÊTÉS À LA DATE DU 10 FÉVRIER 2014)

8.1.1. Partie ordinaire

RÉSOLUTIONS 1, 2 ET 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS, AFFECTATION DU BÉNÉFICE DE L'EXERCICE 2013 ET FIXATION DU DIVIDENDE

Exposé des motifs

Au vu des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, l'Assemblée est appelée à approuver :

- Les comptes sociaux, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2013 un bénéfice net de 2 366 052 070,73 euros, contre 2 407 976.604, 53 euros en 2012 ;
- Les comptes consolidés de l'exercice 2013.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport Financier Annuel 2013 et leurs principaux éléments dans le dossier de convocation de cette Assemblée.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale :

- Un dividende ordinaire par action de 2,50 euros, soit une croissance de son montant de 8,7 % par rapport au dividende de l'exercice précédent.

Le taux de distribution du dividende ordinaire (dividende ordinaire versé/résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action) serait de 48,7 % et continuerait ainsi sa progression :

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Taux de distribution	41,3 %	43,9 %	44,9 %	46,3 %	46,8 %

- Un dividende majoré par action de 2,75 euros.

  Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2011 au plus tard, et qui le resteront sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en 2014. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividendes ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 29 avril 2014 et payés le 5 mai 2014.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement résultant de l'article 158.3 2° du Code général des impôts.

Première résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013

L'Assemblée Générale, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve le Rapport du Conseil d'Administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice 2013, tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports, faisant ressortir un bénéfice net de 2 366 052 070,73 euros, contre 2 407 976 604,53 euros au titre de l'exercice 2012.

Deuxième résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013

L'Assemblée Générale, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2013.

Troisième résolution : Affectation du bénéfice de l'exercice 2013 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2013 s'élevant à 2 366 052 070,73 euros :

Aucune dotation à la réserve légale, celle-ci s'élevant déjà à plus du dixième du capital social	–
Montant attribué aux actionnaires à titre de dividende* (y compris le dividende majoré)	1 523 260 579,75 €
Solde affecté au compte « Autres réserves »	**842 791 490,98 €**

* *en ce compris un premier dividende égal à 5 % des sommes dont les titres sont libérés, soit la totalité du capital.*

Ce montant est calculé sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2013 et sera ajusté en fonction :

- du nombre d'actions émises entre le 1er janvier 2014 et la date de paiement de ce dividende suite à des levées d'options de souscription ou à l'acquisition définitive d'actions nouvelles attribuées gratuitement et ayant droit audit dividende ;
- du nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré compte tenu des cessions ou du transfert dans un compte au porteur entre le 1er janvier 2014 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 2,50 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 2,75 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2011 au plus tard, et qui resteront inscrites sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, étant précisé que le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividendes ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social. Les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 29 avril 2014 et payés le 5 mai 2014.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au compte « Autres réserves ». Il est rappelé qu'en l'état actuel du droit, pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et est éligible à l'abattement qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le tableau ci-dessous récapitule le montant des dividendes distribués, intégralement éligibles à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts, au titre des trois exercices précédents :

	2010	2011	2012
Dividende ordinaire par action	1,80 €	2,00 €	2,30 €
Majoration du dividende par action*		0,20 €	0,23 €

* *Le dividende majoré a été distribué pour la première fois en 2012 au titre de l'exercice 2011.*

RÉSOLUTIONS 4, 5 ET 6 : MANDATS D'ADMINISTRATEUR

Exposé des motifs

La nomination d'un nouvel administrateur est soumise au vote de l'Assemblée ainsi que le renouvellement de deux administrateurs dont le mandat arrive à échéance à l'issue de cette Assemblée Générale.

1. Le Conseil d'Administration de L'Oréal au 31 décembre 2013

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

Les administrateurs ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer, en toute indépendance aux décisions ou travaux du Conseil et de ses Comités d'Études dont les missions se sont élargies depuis 2011.

Jean-Paul Agon, 57 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. À la suite d'une carrière internationale comme Directeur Général Produits Publics en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et Président du Comité Stratégie et Développement Durable. En outre, Jean-Paul Agon est administrateur d'Air Liquide.

Françoise Bettencourt Meyers, 60 ans, fille de Madame Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012 et Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis avril 2012.

Peter Brabeck-Letmathe, 69 ans, de nationalité autrichienne, exerce à titre principal, en dehors de L'Oréal, la fonction de Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé. Peter Brabeck-Letmathe est administrateur de L'Oréal et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1997. Il est membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2005, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Paul Bulcke, 59 ans, de nationalité belge, entré chez Nestlé en 1979, il en est administrateur délégué depuis 2008. Paul Bulcke est administrateur de L'Oréal depuis 2012, membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis avril 2012 et administrateur de Roche Holding en Suisse.

Charles-Henri Filippi, 61 ans, a poursuivi une carrière dans le Groupe HSBC en étant notamment Président-Directeur Général de HSBC France de 2004 à 2007 et Président du Conseil d'Administration en 2007 et 2008. Charles-Henri Filippi

est administrateur de L'Oréal depuis 2007, membre du Comité d'Audit (Président jusqu'en février 2013), administrateur d'Orange, membre du Conseil de Surveillance d'Euris et censeur de Nexity. Il est Président de Citigroup pour la France.

Xavier Fontanet, 65 ans, ancien Président-Directeur Général (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'Administration d'Essilor (2010-2012), membre du Conseil de Surveillance de Schneider Electric, il est administrateur de L'Oréal depuis 2002 et Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Bernard Kasriel, 67 ans, ancien Directeur Général de Lafarge, il est administrateur de L'Oréal depuis 2004, Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations depuis 2007 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur d'Arkema et de Nucor (États-Unis).

Christiane Kuehne, 58 ans, de nationalité suisse, est Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation chez Nestlé où elle est entrée depuis 1977. Christiane Kuehne est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal et membre du Comité d'Audit depuis 2012.

Marc Ladreit de Lacharrière, 73 ans, membre de l'Institut et présent chez L'Oréal de 1976 à 1991, Marc Ladreit de Lacharrière est administrateur de L'Oréal depuis 1984, Président-Directeur Général de Fimalac, Chairman de Fitch (États-Unis), administrateur de Casino, du Groupe Lucien Barrière et de Renault.

Jean-Pierre Meyers, 65 ans, est administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité d'Audit, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société holding familiale Téthys, administrateur de Nestlé et Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller.

Jean-Victor Meyers, 27 ans, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011. Il est administrateur de L'Oréal depuis février 2012.

Virginie Morgon, 44 ans, est Directeur Général d'Eurazéo (responsable des investissements) où elle est entrée en 2008 après seize années chez Lazard, Elle est administrateur de L'Oréal depuis le 26 avril 2013 et membre du Comité d'Audit. Elle est également administrateur d'Accor.

Annette Roux, 71 ans, Présidente-Directrice Générale de Bénéteau de 1976 à 2005, puis Vice-Présidente du Conseil de Surveillance, Annette Roux est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal depuis 2007. Elle est également Présidente de la Fondation d'Entreprise Bénéteau.

Louis Schweitzer, 71 ans, Président-Directeur Général de Renault de 1992 à 2005, Président du Conseil d'Administration jusqu'en 2009, Louis Schweitzer est administrateur de L'Oréal depuis 2005, membre du Comité d'Audit et Président depuis février 2013, membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également membre des Comités consultatifs d'Allianz S.E. (Allemagne) et Bosch (Allemagne).

Le mandat d'administrateur de L'Oréal renouvelable, a une durée statutaire de quatre ans ou une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateur. Les administrateurs détiennent chacun un minimum de 1 000 actions L'Oréal. La liste complète des fonctions des administrateurs figure en page 33 et suivantes du présent document.

2. Examen de l'indépendance des administrateurs

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance propose chaque année au Conseil d'Administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance selon les critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal est équilibré. Il comprend 14 membres au 31 décembre 2013 : Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, six administrateurs issus des actionnaires majoritaires dont trois de la famille Bettencourt Meyers et trois de Nestlé (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil) et sept administrateurs indépendants : Annette Roux, Virginie Morgon Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer.

L'examen de l'indépendance de ces administrateurs a été réalisé par le Comité des Nominations et de la Gouvernance fin 2013 sur la base notamment de l'étude des relations existant entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des mandats. Les administrateurs sont tous libres d'intérêt. Les mandats ainsi que les fonctions que les administrateurs exercent par ailleurs, leur disponibilité, leur apport personnel et leur participation aux travaux et aux débats du Conseil et de ses Comités en 2013 ont été pris en compte par le Comité des Nominations et de la Gouvernance pour évaluer la composition et le fonctionnement du Conseil.

3. Nomination d'un nouvel administrateur en 2014

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a examiné la candidature d'un nouvel administrateur que le Conseil d'Administration a approuvée. La candidature de Madame Belén Garijo est soumise à l'Assemblée Générale.

Madame Belén Garijo, 53 ans, de nationalité espagnole, est diplômée de l'Université de Médecine de Madrid. Après quelques années comme chercheur en pharmacologie à l'Université de Madrid, elle a rejoint l'industrie pharmaceutique, son secteur d'activité depuis 25 ans. Elle est, depuis 2011, Présidente-Directrice Générale de Merck-Serono, filiale pharmaceutique du groupe allemand Merck.

En 1992, Madame Garijo a été élue membre de la « New York Academy of Sciences ». Elle a reçu plusieurs distinctions comme femme dirigeante, notamment le titre de « CEO de l'année 2009 » accordé par le magazine « Expansion » en Espagne. En 2012, elle a été nommée membre du Conseil d'Administration de BBVA, la deuxième banque espagnole, présente dans 40 pays.

Madame Garijo apportera au Conseil d'Administration de L'Oréal son expertise du secteur de la santé, son expérience internationale, sa connaissance d'une grande variété de cultures d'entreprises et son sens des opportunités dans les affaires.

Étant précisé qu'un administrateur n'a pas souhaité que son mandat soit renouvelé, la nomination de Madame Garijo en qualité d'administrateur indépendant pour une durée de quatre ans porterait à 5 sur 14 administrateurs le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration, soit un taux de représentation des femmes de 35,7 %, et à 7 sur 14 le nombre d'administrateurs indépendants, soit un taux d'indépendance de 50 %.

4. Renouvellement de mandats d'administrateur en 2014

Les mandats d'administrateur de Jean-Paul Agon et de Xavier Fontanet arrivant à échéance en 2014, leur renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée.

Monsieur Marc Ladreit de Lacharrière n'a pas souhaité que le renouvellement de son mandat soit soumis à l'Assemblée Générale.

À titre indicatif, si l'Assemblée Générale vote en 2014 la nomination et les renouvellements qui lui sont proposés, les échéances des mandats des 14 administrateurs de L'Oréal seraient les suivantes :

	Échéances des mandats			
Administrateurs	2015	2016	2017	2018
Jean-Paul Agon				X
Françoise Bettencourt Meyers			X	
Peter Brabeck-Letmathe			X	
Paul Bulcke		X		
Charles-Henri Filippi	X			
Xavier Fontanet				X
Bernard Kasriel		X		
Christiane Kuehne		X		
Jean-Pierre Meyers		X		
Jean-Victor Meyers		X		
Virginie Morgon			X	
Annette Roux	X			
Louis Schweitzer			X	
Belén Garijo				X
Nombre de renouvellements par an	**2**	**5**	**4**	**3**

Quatrième résolution : Nomination de Madame Belén Garijo en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Madame Belén Garijo en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans.

Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cinquième résolution : Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Paul Agon

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Paul Agon.

Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution : Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Xavier Fontanet

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Monsieur Xavier Fontanet.

Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

RÉSOLUTION 7 : FIXATION DU MONTANT ANNUEL DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exposé des motifs

En application de la Loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, des administrateurs représentant les salariés vont siéger au Conseil d'Administration, augmentant ainsi le nombre d'administrateurs percevant des jetons de présence.

En outre, la préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration, dont le nombre augmente, et celles de ses Comités, dont les missions ont été élargies, requièrent une disponibilité et un investissement croissants des administrateurs.

Il est par conséquent proposé à l'Assemblée Générale de porter de 1 300 000 euros à 1 450 000 euros le montant maximum des jetons de présence annuels alloués au Conseil d'Administration, et ce jusqu'à nouvelle décision de sa part. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2011.

Septième résolution : Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'allouer au Conseil d'Administration, à titre de jetons de présence annuels, une somme globale maximum de 1 450 000 euros, et ce jusqu'à nouvelle décision de sa part, en laissant le soin au Conseil d'Administration de fixer la répartition et la date de mise en paiement desdits jetons de présence.

RÉSOLUTION 8 : AVIS CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Exposé des motifs

Conformément au Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 et auquel L'Oréal se réfère, les éléments de rémunération due ou attribuée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations au Président-Directeur Général, Monsieur Jean-Paul Agon, au titre de l'exercice 2013 sont présentés à l'Assemblée Générale Annuelle pour avis.

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2013	Montants ou valorisation soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	2 100 000 €	Le Conseil d'Administration le 11 février 2013, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Paul Agon à un montant de 2 100 000 euros.

Rémunération variable annuelle	1 837 500 €	Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a décidé d'attribuer le 10 février 2014 une part variable brute de 1 837 500 euros au titre de l'année 2013, soit 87,50 % de l'objectif cible.
		Critères d'évaluation
		• 50 % objectifs quantitatifs traduisant la performance de l'entreprise mesurée par l'évolution des indicateurs suivants :
		  • chiffre d'affaires comparable par rapport au budget
		  • parts de marché par rapport aux principaux concurrents
		  • disponible stratégique par rapport à 2012 (résultat d'exploitation + frais publi-promotionnels)
		  • bénéfice net par action par rapport à 2012
		  • cash-flow par rapport à 2012
		• 50 % sur une appréciation des aspects qualitatifs de management :
		  • pertinence des choix stratégiques
		  • qualité du leadership et du management
		  • impact de la communication
		  • actions dans le domaine sociétal
		  • prise en charge des priorités spécifiques de l'année

Rémunération variable pluriannuelle	0 €	Sans objet dans la mesure où le Conseil d'Administration n'a attribué aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	0 €	Sans objet dans la mesure où le Conseil d'Administration n'a attribué aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	85 000 €	Le Conseil d'Administration du 29 novembre 2013 a attribué, au titre de l'exercice 2013, une somme de 85000 € à M. Jean-Paul Agon comprenant : • en tant qu'administrateur une partie fixe de 30 000 euros et une partie variable de 25 000 euros fonction de l'assiduité (100 %) ; • en tant que Président du Comité Stratégie et Développement Durable une partie supplémentaire de 30 000 euros.
Options d'actions, actions de performance (et tout autre élément de rémunération long terme)	40 000 actions de performance valorisées à 4 494 800 € juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés	Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2013 (résolution n° 10), le Conseil d'Administration du 26 avril 2013 a décidé, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'attribution conditionnelle de 40 000 actions à M. Jean-Paul Agon. Il est à noter que le Conseil d'Administration avait attribué 50 000 ACAs à M. Jean-Paul Agon le 17 avril 2012. Le Conseil, dans sa décision de diminuer le nombre d'ACAs attribuées à M. Jean-Paul Agon le 26 avril 2013, a tenu compte de l'augmentation de la juste valeur estimée des ACAs, directement liée à l'augmentation de la valeur du titre entre ces deux dates (130,30 € c/92,70 €). La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés d'une ACAs du Plan du 26 avril 2013 est de 112,37 € pour les résidents fiscaux et/ou sociaux français dont M. Jean-Paul Agon fait partie. Cette juste valeur était de 77,07 € le 17 avril 2012. La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 40 000 ACAs attribuées en 2013 à M. Jean-Paul Agon est donc de 4 494 800 €. L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal. Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des trois exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2014. Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. Aucune action ne sera définitivement acquise, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, si celui-ci ne progresse pas en valeur absolue sur la période. L'attribution d'actions dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2013 représente : • 3,78 % du nombre total d'ACAs attribuées aux 2092 bénéficiaires de ce même Plan • 3,67 % de leur juste valeur estimée selon les normes IFRS. Conformément à l'autorisation des actionnaires du 26 avril 2013, cette attribution d'actions ne représente pas plus de 0,6 % du capital social. Aucune option d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, n'a été consenti à M. Jean-Paul Agon en 2013.
Avantages en nature	0 €	M. Jean-Paul Agon bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas assimilés à des avantages en nature.
Indemnité de prise de fonction	0 €	Sans objet dans la mesure où M. Jean-Paul Agon est Directeur Général depuis 2006 et Président-Directeur Général depuis 2011.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2013 qui ont antérieurement fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence)	Non applicable	Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social. Le versement des indemnités dues au titre du contrat de travail suspendu a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010. La rémunération au titre du contrat de travail, à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1er janvier 2014 de 1 671 000 euros de rémunération fixe et 1 392 500 euros de rémunération variable. En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne serait versé à M. Jean-Paul Agon, que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu. Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée. En application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération attachée au contrat de travail suspendu. Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause. Pour information, le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence qui aurait été dû à M. Jean-Paul Agon s'il avait été mis fin à son contrat de travail le 31 décembre 2013 dans le cadre d'un licenciement, sauf faute grave ou lourde, aurait représenté une somme inférieure à 24 mois de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2013 en qualité de mandataire social.
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	M. Jean-Paul Agon relève, au titre de son contrat de travail suspendu, du régime de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture », fermé le 31 décembre 2000. Les principales caractéristiques de ce régime, relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sont les suivantes : • environ 120 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ; • la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31.12.2000 ; • la Garantie ne peut excéder 40 % de la base de calcul majorée de 0,5 % par année pendant les 20 premières années puis de 1 % par année pendant les 20 années suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des rémunérations des trois années prises en compte parmi les sept précédant l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Pour information, le montant estimé de la pension de retraite qui serait versé à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture de L'Oréal, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2013, après plus de 35 ans d'ancienneté chez L'Oréal, ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française, représenterait environ 40 % de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2013 en qualité de mandataire social. Cette information est donnée à titre indicatif après estimation des principaux droits à pensions acquis par M. Jean-Paul Agon, à 65 ans, du fait de son activité professionnelle, selon les règles de liquidation de ces pensions en vigueur au 31 décembre 2013 et susceptibles d'évoluer. Le montant de la pension versée à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture de L'Oréal ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions. Pour rappel, les droits à la retraite à prestations définies sont aléatoires et conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Le financement du régime par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié. Le bénéfice de ce régime au titre du contrat de travail suspendu a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.
Valorisation des avantages de toute nature	Non applicable	M. Jean-Paul Agon continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Pour information, le montant des cotisations patronales à ces différents régimes s'est élevé en 2013 à 5 788 €. La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.

Huitième résolution : Avis consultatif des actionnaires sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2013 tels que présentés dans l'exposé des motifs de la présente résolution figurant notamment aux pages 268 et 269 du présent Document de Référence.

RÉSOLUTION 9 : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Exposé des motifs

Il vous est proposé de doter le Conseil d'Administration d'une nouvelle autorisation de rachat d'actions de la Société.

Le Conseil d'Administration a procédé, en application de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2013, à des rachats d'actions L'Oréal en vue de leur annulation.

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2014, il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation lui permettant de poursuivre le cas échéant sa politique de rachat, en fonction des opportunités, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation ;
- leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- l'animation du marché ;
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

L'acquisition des actions pourrait être effectuée en une ou plusieurs fois et par tous moyens, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition de blocs d'actions.

L'autorisation entrerait en vigueur le 27 octobre 2014, soit à l'expiration de l'autorisation en cours de rachat par la Société de ses propres actions qui expirera le 26 octobre 2014. Elle prendrait fin dix-huit mois après l'Assemblée, soit le 17 octobre 2015. Le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 200 euros. L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital, soit à titre indicatif au 31 décembre 2013 60 590 188 actions pour un montant maximal de 12,12 milliards d'euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

Neuvième résolution : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président-Directeur Général, à acheter des actions de la Société, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans les conditions suivantes :

- le prix d'achat par action ne pourra pas être supérieur à 200 euros ;
- le nombre d'actions que la Société pourra acquérir ne pourra excéder 10 % du nombre de titres composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces rachats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2013, 60 590 188 actions pour un montant maximal de 12,12 milliards d'euros, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

Les prix et nombres d'actions indiqués précédemment seront ajustés le cas échéant en cas d'opération sur le capital le justifiant.

La Société pourra acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation par voie de réduction de capital ;
- leur attribution ou cession aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi française ou étrangère, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, d'attributions gratuites d'actions, de tous plans d'actionnariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionnariat des salariés précités ;
- l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de service d'investissement ;
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris, en tout ou partie, par acquisition de blocs d'actions.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation prendra fin à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée et entrera en vigueur, le 27 octobre 2014, soit à l'expiration de l'autorisation en cours de rachat par la Société de ses propres actions qui expirera le 26 octobre 2014.

Le Conseil d'Administration aura la faculté d'affecter à l'un ou l'autre de ces objectifs la totalité des actions actuellement auto-détenues par la Société aux conditions prévues dans le présent programme de rachat. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour mettre en œuvre la présente résolution.

RÉSOLUTION 10 : APPROBATION DU CONTRAT DE RACHAT PORTANT SUR L'ACQUISITION PAR L'ORÉAL AUPRÈS DE NESTLÉ DE 48 500 000 ACTIONS L'ORÉAL REPRÉSENTANT 8 % DU CAPITAL DANS LE CADRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS RÈGLEMENTÉES

Exposé des motifs

LA CONVENTION RÉGLEMENTÉE AU SENS DE L'ARTICLE L. 225-38 DU CODE DE COMMERCE QU'IL VOUS EST DEMANDÉ D'APPROUVER A ÉTÉ CONCLUE DANS LE CONTEXTE SUIVANT

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé, ce rachat étant financé :

- pour partie par la cession par L'Oréal à Nestlé de sa participation de 50 % dans le laboratoire pharmaceutique suisse de dermatologie Galderma (détenu à parité par L'Oréal et Nestlé) pour un montant de 3,1 milliards d'euros de valeur d'entreprise (2,6 milliards d'euros de valeur des fonds propres), rémunérée par Nestlé en actions L'Oréal (soit 21,2 millions d'actions) ;
- pour le solde en numéraire à hauteur de 27,3 millions d'actions L'Oréal détenues par Nestlé pour un montant de 3,4 milliards d'euros.

Le prix unitaire de l'action L'Oréal retenu pour cette opération est celui de la moyenne des cours de clôture entre le lundi 11 novembre 2013 et le lundi 10 février 2014, soit 124,48 euros.

Toutes les actions rachetées par L'Oréal seront annulées et à l'issue de cette opération, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal sera réduite de 29,4 % à 23,29 %, celle de la famille Bettencourt Meyers passant de 30,6 % à 33,31 % du capital. Afin de refléter l'évolution de la participation de Nestlé dans la gouvernance de L'Oréal, le nombre de représentants de Nestlé au Conseil d'Administration de L'Oréal sera ajusté de 3 à 2, et les dispositions applicables en matière de plafonnement des participations prévues au pacte d'actionnaires entre Nestlé et la famille Bettencourt Meyers s'appliqueront à ces nouveaux niveaux de détention.

L'opération aura un effet relutif de plus de 5 % en année pleine sur le BNPA courant de L'Oréal. Ce rachat sera financé exclusivement avec les disponibilités de L'Oréal et à travers l'émission de billets de trésorerie à court terme et ne nécessitera donc pas de recourir à la cession de titres Sanofi.

Cette opération sera soumise aux procédures de consultation des instances représentatives du personnel au sein de Galderma et de L'Oréal, et sera également subordonnée à l'obtention des autorisations des autorités de la concurrence compétentes. Elle pourrait être réalisée avant la fin du premier semestre 2014.

M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal a déclaré que cette opération constituera une étape stratégique très positive pour L'Oréal, ses collaborateurs et ses actionnaires. L'Oréal se consacrera entièrement à son activité cosmétique dans le cadre de sa mission « la beauté pour tous », de sa stratégie d'universalisation et de son objectif de conquérir 1 milliard de nouveaux consommateurs. L'Oréal bénéficiera de la participation très significative de la famille fondatrice Bettencourt Meyers qui se trouvera encore renforcée et dont l'engagement envers l'entreprise est à la fois historique et entier. Par ailleurs, Nestlé qui a toujours été un actionnaire loyal et constructif continuera d'apporter son soutien actif. Enfin, tous les actionnaires de L'Oréal bénéficieront de cette opération grâce à la relution du BNPA (bénéfice net par action)résultant du rachat et de l'annulation des actions L'Oréal détenues par Nestlé.

CETTE CONVENTION ENTRE L'ORÉAL ET NESTLÉ A ÉTÉ AUTORISÉE PRÉALABLEMENT À SA CONCLUSION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 10 FÉVRIER 2014

Le Conseil d'Administration de L'Oréal, réuni le 10 février 2014, a décidé, à l'unanimité des administrateurs ayant pris part au vote, d'autoriser préalablement à sa conclusion le contrat de rachat d'actions portant sur l'acquisition par L'Oréal auprès de Nestlé de 48 500 000 actions L'Oréal représentant 8 % du capital dans le cadre de la mise en œuvre par L'Oréal d'un programme de rachat de ses propres actions et a décidé que les actions qui seraient rachetées seront annulées immédiatement.

Le rachat est soumis à la réalisation d'une condition suspensive, à savoir la réalisation de l'acquisition par Nestlé de la totalité des titres détenus par L'Oréal dans les sociétés du groupe Galderma. La condition est stipulée au bénéfice de Nestlé qui peut y renoncer. Aux fins de la réalisation de la condition suspensive, Nestlé et L'Oréal sont entrés en négociations exclusives.

Le rachat a été conclu pour un prix total de 6 milliards d'euros, soit 124,48 euros par action L'Oréal rachetée.

Le transfert des actions rachetées et la réalisation de la cession du groupe Galderma interviendraient concomitamment. Le prix de la cession de Galderma financerait pour partie le prix d'acquisition des actions rachetées à Nestlé.

Dans la mesure où cette convention entre dans le champ d'application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, celle-ci est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

** Voir chapitre 2, rubrique 2.7., page 84.*

Dixième résolution : Approbation du contrat de rachat portant sur l'acquisition par L'Oréal auprès de Nestlé de 48 500 000 actions L'Oréal représentant 8% du capital dans le cadre de la procédure des conventions règlementées

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir entendu la lecture du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la nouvelle convention qui y est mentionnée concernant le rachat par la Société d'un bloc de 48 500 000 actions détenues par Nestlé.

8.1.2. *Partie extraordinaire*

RÉSOLUTION 11 : AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RÉDUIRE LE CAPITAL PAR ANNULATION DES ACTIONS ACQUISES PAR LA SOCIÉTÉ DANS LE CADRE DES ARTICLES L. 225-209 ET L. 225-208 DU CODE DE COMMERCE

Exposé des motifs

CONCERNANT L'AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ANNULER DES ACTIONS ACQUISES PAR LA SOCIÉTÉ DANS LE CADRE DE L'ARTICLE L. 225-209 DU CODE DE COMMERCE.

L'autorisation donnée au Conseil d'Administration en 2012 d'annuler des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce arrive à expiration.

Il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation lui permettant de procéder à des annulations de titres, dans les limites légales.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 17 avril 2014 et priverait d'effet toute autorisation antérieure.

CONCERNANT L'AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ANNULER DES ACTIONS ACQUISES PAR LA SOCIÉTÉ DANS LE CADRE DE L'ARTICLE L. 225-208 DU CODE DE COMMERCE.

Certaines options d'achat d'actions attribuées dans le passé ne peuvent plus être exercées du fait par exemple du départ de leur bénéficiaire. La résolution d'annulation des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, mentionné ci-dessus, ne permet pas d'annuler ces actions, les régimes juridiques d'annulation étant distincts.

L'autorisation donnée au Conseil d'Administration en 2012 d'annuler les actions correspondantes, acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce, arrive à expiration.

Il est proposé, dans la limite d'un maximum de 650 000 actions, soit une réduction maximale du capital social de 130 000 euros, que les actions correspondant à des options d'achat d'actions qui ne peuvent plus être exercées soient affectées à la politique d'annulation actuellement conduite par le Conseil d'Administration.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 17 avril 2014 et priverait d'effet toute autorisation antérieure.

Onzième résolution : Réduction du capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre des articles L. 225-209 et L. 225-208 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- autorise le Conseil d'Administration, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois, les actions détenues par la Société au titre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du capital existant au jour de l'annulation par période de vingt-quatre mois ;
- autorise le Conseil d'Administration, conformément aux articles L. 225-204 et L. 225-205 du Code de commerce, à annuler, en une ou plusieurs fois, un maximum de 650 000 actions achetées par la Société sur le fondement de l'article L. 225-208 du Code de commerce pour la couverture de plans d'options d'achat d'actions et qui correspondent ou correspondront à des options qui ne sont plus exerçables.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour :

- procéder à la réduction de capital par annulation des actions ;
- arrêter le montant définitif de la réduction de capital ;
- en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles ;
- procéder à la modification corrélative des statuts ;
- et généralement, accomplir toutes formalités et faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente résolution.

Les présentes autorisations sont données pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée et privent d'effet à compter de ce jour toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 12 : MODIFICATION DES STATUTS POUR DÉTERMINER LES CONDITIONS DANS LESQUELLES SONT DÉSIGNÉS LES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Exposé des motifs

Un projet de modification des statuts de L'Oréal est soumis au vote de l'Assemblée Générale en application du nouvel article L. 225-27-1 du Code de commerce introduit par la Loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013.

En vertu de ce texte, les Conseils d'Administration des sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 5 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins 10 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger, et qui ont pour obligation de mettre en place un Comité d'Entreprise, doivent comprendre des administrateurs représentant les salariés. L'Oréal entre dans le champ d'application de ce texte à la clôture des exercices 2013 et 2012.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires mais sont soit élus par des salariés, soit désignés par des instances les représentant.

Le nombre des administrateurs représentant les salariés est au moins égal à deux si le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires est supérieur à douze et au moins à un s'il est égal ou inférieur à douze. Le Conseil d'Administration de L'Oréal comptera à l'issue de cette Assemblée 14 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires, sous réserve du vote positif des projets de résolution de nomination ou de renouvellement de mandat d'administrateurs présentés (Résolutions 4, 5 et 6). Le Conseil d'Administration de L'Oréal devra donc compter au moins deux administrateurs représentant les salariés.

La loi de sécurisation de l'emploi prévoit que l'Assemblée Générale Extraordinaire procède à la modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les administrateurs représentant les salariés, selon l'une des modalités prévues par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Le Conseil s'est attaché à prévoir un mode de désignation adapté aux spécificités de la Société, cohérent avec le dispositif de relations sociales dans lequel elle s'insère, conforme aux meilleures pratiques et sans complexité excessive.

Le Comité Central d'Entreprise, consulté sur le mode de désignation des administrateurs représentant les salariés, a rendu son avis le jeudi 30 janvier 2014.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale que :

- le premier administrateur représentant les salariés, soit, lorsque sa présence est requise, désigné par l'Organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans L'Oréal et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français ;
- le deuxième administrateur représentant les salariés, soit, lorsque sa présence est requise, désigné par le Comité d'Entreprise Européen, dénommé au sein du Groupe L'Oréal « Instance Européenne de Dialogue Social » ;
- le nombre d'administrateur représentant les salariés soit limité à deux.

L'article 8 des statuts prévoit actuellement l'obligation pour les administrateurs de détenir 5 actions de la Société. Cette obligation statutaire est inférieure à celle fixée dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration qui prévoit l'obligation pour chaque administrateur de détenir au moins 1 000 actions (article 3.7). Le Règlement Intérieur est intégralement publié dans le Document de Référence.

L'article L. 225-25 du Code de commerce prévoit que l'administrateur représentant les salariés ne peut être tenu de posséder des actions de la Société (Le Règlement Intérieur prévoit une exception pour les administrateurs représentant les salariés).

L'article 8 des statuts serait modifié en conséquence.

Douzième résolution : Modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les administrateurs représentant les salariés

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 8 des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les administrateurs représentant les salariés :

Version actuelle	Nouvelle version proposée
« ARTICLE 8 Conseil d'Administration *La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus ; les deux tiers des membres du Conseil ne doivent pas être âgés de plus de 70 ans.*	***« ARTICLE 8 Conseil d'Administration*** *La Société est administrée par un Conseil d'Administration.* **Le Conseil d'Administration comporte** *au plus dix-huit membres* **nommés par l'Assemblée Générale.**
La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Par exception, l'Assemblée Générale peut désigner un administrateur pour une durée de un, deux ou trois ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs.	*La durée du mandat des administrateurs* **nommés par l'Assemblée Générale** *est de quatre ans. Par exception, l'Assemblée Générale peut désigner un administrateur pour une durée de un, deux ou trois ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs.* **Le Conseil d'Administration comporte un administrateur représentant les salariés désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.** **Le Conseil d'Administration comporte un deuxième administrateur représentant les salariés qui est désigné par le Comité d'Entreprise européen, (dénommé au sein du Groupe L'Oréal « Instance Européenne de Dialogue Social ») dès lors et pour autant que le Conseil d'Administration comporte, à la date de cette désignation, plus de douze administrateurs nommés par l'Assemblée.** **Si le Conseil d'Administration vient à comporter douze ou moins de douze administrateurs élus par l'Assemblée, le mandat de l'administrateur représentant les salariés désigné par le Comité d'Entreprise européen se poursuit jusqu'à son terme et ne sera pas renouvelé.** **Le mandat d'un administrateur qui n'est pas nommé par l'Assemblée Générale est de quatre ans et prend 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.** **En cas de non-maintien des conditions d'application à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, à la clôture d'un exercice, les mandats des administrateurs représentant les salariés prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale ayant approuvé les comptes dudit exercice.** **Les deux tiers des membres du Conseil ne doivent pas être âgés de plus de 70 ans.**
Dès que le nombre des administrateurs ayant dépassé 70 ans est supérieur au tiers des administrateurs en fonction, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire sauf si cette dernière a procédé à une ou des nominations d'administrateurs permettant de régulariser la situation.	*Dès que le nombre des administrateurs ayant dépassé 70 ans est supérieur au tiers des administrateurs en fonction, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire sauf si cette dernière a procédé à une ou des nominations d'administrateurs permettant de régulariser la situation.*
Dans le cas où le nombre des administrateurs en fonction est égal au maximum légal ou statutaire, le nombre limite d'administrateurs âgés de plus de 70 ans sera déterminé après remplacement du ou des administrateurs réputés démissionnaires, leur remplacement devant intervenir au plus tard dans les trois mois de la démission.	*Dans le cas où le nombre des administrateurs en fonction est égal au maximum légal ou statutaire, le nombre limite d'administrateurs âgés de plus de 70 ans sera déterminé après remplacement du ou des administrateurs réputés démissionnaires, leur remplacement devant intervenir au plus tard dans les trois mois de la démission.*
Chaque administrateur doit être propriétaire de cinq actions. »	*Chaque administrateur* **nommé par l'Assemblée Générale** *doit être propriétaire de cinq actions. »*

RÉSOLUTION 13 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Exposé des motifs

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

Treizième résolution : Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale donne tous les pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des présentes pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

8.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DE CAPITAL PAR ANNULATION D'ACTIONS ACHETÉES

Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2014 - Onzième résolution

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société L'Oréal, et en exécution des missions prévues aux articles L. 225-204 et L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions des réductions de capital envisagées.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à ces missions. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions des réductions du capital envisagées, qui ne sont pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Réduction du capital par annulation des actions détenues par votre société, en application de l'article L. 225-204 du Code de commerce

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'annulation par votre société de ses propres actions acquises dans les conditions prévues à l'article L. 225-208 du Code de commerce.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 17 avril 2014, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, un nombre maximum de 650 000 actions achetées par la société sur le fondement de l'article L. 225-208 du Code de commerce pour la couverture de plans d'options d'achat d'actions qui correspondent ou correspondront à des options qui ne sont plus exerçables.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui réduirait le capital social de votre société d'un montant maximum de 130 000 euros.

Réduction du capital par annulation des actions détenues par votre société, en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 17 avril 2014, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital existant au jour de l'annulation et par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre société de ses propres actions, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre Assemblée Générale dans sa neuvième résolution et serait donnée pour une période de dix-huit mois.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, étant rappelé que celle-ci ne peut être réalisée que dans la mesure où votre Assemblée Générale approuve au préalable l'opération d'achat, par votre société, de ses propres actions telle qu'elle vous est proposée dans la neuvième résolution.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 14 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Gérard Morin	David Dupont-Noel

9

/ ANNEXES

9.1. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 278

9.1.1. Commissaires aux Comptes 278

9.1.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 278

9.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE 278

9.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 279

9.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 279

9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 280

9.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 282

9.7. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX 282

9.8. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 283

9.1. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

9.1.1. Commissaires aux Comptes

2010, 2011, 2012 et 2013	Date de 1re nomination	Mandat en cours: Date de nomination	Mandat en cours: Durée du mandat	Mandat en cours: Expiration du mandat
Titulaires				
PricewaterhouseCoopers Audit Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par Gérard Morin 63 rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2015 à tenir en 2016
Deloitte & Associés Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par David Dupont-Noel 185 avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	
Suppléants				
M. Yves Nicolas 63 rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	
Société BEAS 195 avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	27 avril 2010	27 avril 2010	6 exercices	

9.1.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Voir note 30 de l'Annexe aux comptes consolidés page 157 du présent document.

9.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809/2004 du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence 2013 :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 96 à 153 du Document de Référence 2012, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 18 mars 2013 sous le numéro D.13-0171, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2012 figurant en pages 78 à 93 du Document de Référence ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 87 à 146 du Document de Référence 2011, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 14 mars 2012 sous le numéro D.12-0155, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2011 figurant en pages 70 à 85 du Document de Référence.

9.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Monsieur Christian Mulliez, Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances, par délégation du Président-Directeur Général de L'Oréal, Monsieur Jean-Paul Agon.

9.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et les éléments du Rapport de Gestion contenus dans le présent document, comme précisé dans la table de concordance à la rubrique 9.8. page 283, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Clichy, le 11 mars 2014

Par délégation du Président-Directeur Général,

Christian Mulliez

Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances

9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004/CE.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE	Pages
1. Personnes responsables	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	279
1.2. Attestation des personnes responsables	279
2. Contrôleurs légaux des comptes	**278**
3. Informations financières sélectionnées	**88-102**
4. Facteurs de risque	**20-27**
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la Société	7-10, 236-238
5.2. Investissements	15, 19, 20, 101, 154
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	7-9
6.2. Principaux marchés	7, 10-13, 88-91
6.3. Événements exceptionnels	n/a
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	14-16, 23
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	13
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	8-10
7.2. Liste des filiales importantes	159-162, 186-188
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	16-18, 116, 136
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	24-25, 214
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	91-102, 106-110
9.2. Résultat d'exploitation	91-93, 96-102, 106, 127-128, 160
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Informations sur les capitaux	108-110, 139, 168-169
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	101, 110, 169
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	25, 101, 149-150, 180
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sur les opérations de la Société	25, 149, 180
10.5. Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes et les immobilisations corporelles planifiées	101, 149-150,154
11. Recherche et développement, brevets et licences	**15, 23**
12. Informations sur les tendances	**13, 104**
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	**n/a**
14. Organes d'Administration et Direction Générale	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	9-10, 32-48
14.2. Conflits d'intérêts	46-47

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE	Pages
15. Rémunérations et avantages	
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	61-73, 268-269
15.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	65-66, 70-71, 203-205
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	33-45, 266
16.2. Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration	47
16.3. Informations sur les Comités	48-53
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise	30, 74
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	95, 200
17.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	72-73, 247-248
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	201-203, 239, 242, 245-251
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	240-243
18.2. Existence de droits de vote différents	237-238
18.3. Contrôle de l'émetteur	47, 240-243
18.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	103, 242-243
19. Opérations avec des apparentés	**47, 84, 103, 156**
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	
20.1. Informations financières historiques	102, 106-110, 190, 278
20.2. Informations financières pro forma	n/a
20.3. États financiers	106-110, 166-169
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	163, 192, 278
20.5. Date des dernières informations financières	n/a
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
20.7. Politique de distribution du dividende	237, 252, 263
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	24
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	103-104
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	139, 238-241
21.2. Acte constitutif et statuts	236-238
22. Contrats importants	**n/a**
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	**25, 95**
24. Documents accessibles au public	**236, 257-259**
25. Informations sur les participations	**159-162, 186-188, 191**

9.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport Financier Annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF.

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF	Pages
1. Comptes Annuels 2013	166-188
2. Comptes Consolidés 2013	106-162
3. Rapport de Gestion 2013 du Conseil d'Administration de L'Oréal	283
4. Déclaration du Responsable du Rapport Financier Annuel 2013	279
5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels 2013	192-193
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2013	163
7. Honoraires des Commissaires aux Comptes	157
8. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le Contrôle Interne	75-82
9. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	83

9.7. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Afin de mettre en perspective les informations sur les rémunérations avec la présentation sous forme des 10 tableaux préconisés par l'AMF dans ses recommandations du 22 décembre 2008 relatives à « l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux » (voir également Code AFEP-MEDEF), la table thématique suivante a été établie. À noter que certaines informations ne sont pas présentées sous forme de tableau compte tenu de leur contenu (*cf.* ci-dessous les tableaux identifiés par un *).

Tableaux des Rémunérations figurant dans les recommandations de l'AMF		Pages
Tableau n° 1.	Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	72 troisième tableau
Tableau n° 2.	Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	72 deuxième tableau
Tableau n° 3.	Les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non Dirigeants	62
Tableau n° 4.	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe *	73 premier tableau
Tableau n° 5.	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social *	73 deuxième tableau
Tableau n° 6.	Actions de performance attribuées à chaque mandataire social *	73 troisième tableau
Tableau n° 7.	Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social *	251
Tableau n° 8.	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	247
Tableau n° 9.	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	248 rubrique 7.4.2.2.
Tableau n° 10.		72

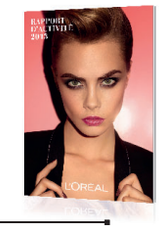
9.8. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de prendre connaissance des éléments du Rapport de Gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Rubriques du Rapport de Gestion 2013	Pages
Situation et activité du Groupe en 2013	
Commentaires sur l'exercice	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe (incluant notamment les dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et le montant des revenus éligibles à l'abattement)	88-93, 263-264
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2014 et perspectives	103-104
Recherche et développement	14-16
Opérations	16-19
Comptes sociaux	
Chiffre d'affaires	166-189
Bilan et compte de résultat de L'Oréal S.A.	166-167
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	189
Dettes fournisseurs	189
Résultats financiers sur 5 ans	190
Filiales et participations	186-188, 191
Facteurs de risques	
Risques liés à l'activité	20-23
Risques juridiques (enjeux et contraintes liés à la législation, litiges significatifs…)	23-24
Risques industriels et environnementaux	24-25
Risque de contrepartie	25
Risques clients	25
Risque de liquidité	25
Risques financier et de marché	25-26
Assurance	27
Gouvernement d'entreprise	
Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction Générale	32-33
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire durant l'exercice	33-45
Rémunération des mandataires sociaux	61-73
Options attribuées et levées par les mandataires sociaux	72-73
Engagements pris à l'égard des mandataires sociaux	65-66, 70-71, 84-85
État récapitulatif des opérations réalisées en 2013 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux et leurs proches	75
Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux	
Informations relatives aux questions de personnels et conséquences sociales de l'activité de L'Oréal	198-212
Informations environnementales	212-220
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable	221-229
Informations concernant le capital social	
Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux	237-238
Structure et évolution du capital *(dont le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital social)*	239-241
Personnes physiques ou personnes morales exerçant, à la connaissance de la Société, un contrôle sur elle	240-241
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	241
Participation des salariés dans le capital	240-242
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	242
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	242-243
Rachat par la Société de ses propres actions	243-245
Présentation des plans de stock-options et ACAs de L'Oréal S.A.	245-251

POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez l'ensemble des publications 2013 de L'Oréal



LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'année 2013 de L'Oréal, celle des divisions, des marques et des pays au service d'une mission : l'universalisation et la beauté pour tous.

La beauté est universelle / L'Oréal au service de la beauté pour tous / La beauté est une science / La beauté est un engagement

LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Incluant notamment les comptes 2013, le Rapport Financier Annuel et le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration dont un chapitre consacré à la Responsabilité Sociale et Environnementale.

Présentation du groupe / Gouvernement d'entreprise / Chiffres-clés et commentaires sur l'exercice / Comptes consolidés / Comptes sociaux / Responsabilité sociale, environnementale et sociétale / Informations boursières et capital social / Assemblée Générale / Annexes

LE RAPPORT DÉVELOPPEMENT DURABLE

Présentation et illustration de la stratégie de développement durable du groupe.

Innover durablement / Produire durablement / Consommer durablement / Partager notre croissance

Ces supports d'information sont disponibles sur www.loreal.com et sur www.loreal-finance.com ou sur simple demande à la Direction Image et Communication Corporate ou à la Direction Générale de la Communication Financière.

ÉDITION DIGITALE
RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013
Retrouvez en ligne dans votre e-Magazine L'Oréal Finance Mag des contenus multimédia et des articles exclusifs sur l'activité de L'Oréal en 2013.

L'ESSENTIEL DE L'ORÉAL FINANCE À PORTÉE DE MAIN !
Retrouvez l'essentiel de l'information financière de L'Oréal en téléchargeant l'application dédiée aux actionnaires et investisseurs.
Gratuite et simple d'utilisation, elle est disponible sur tablette et *smartphone*.

Télécharger dans l'App Store

APPLI ANDROID SUR Google play

Crédits photos / copyright : Stéphane de Bourgies, page 2
Terry Richardson, 3ème couverture RA et DRF
Peter Lindberg, 3ème couverture RDD.

Conception & réalisation Labrador +33 (0)1 53 06 30 80

L'ORÉAL

Société Anonyme
au capital de 121 180 377,40 euros
632 012 100 R.C.S. Paris

Siège administratif :
41, rue Martre
92117 Clichy Cedex
Tél. : 01 47 56 70 00
Fax : 01 47 56 86 42

Siège social :
14, rue Royale
75008 Paris

www.loreal.com
www.loreal-finance.com