L'ORÉAL

Document de référence 2017

Rapport financier annuel
Rapport intégré

Sommaire

1 PRÉSENTATION DU GROUPE RAPPORT INTÉGRÉ 5

1.1. Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux 6
1.2. Une stratégie claire : la beauté pour tous 11
1.3. Une bonne dynamique de croissance, pour un développement pérenne et partagé * 25
1.4. Une organisation au service du développement du Groupe 40
1.5. Le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques 44

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE* 45

2.1. Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise 46
2.2. Composition du Conseil d'Administration 49
2.3. Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 66
2.4. Rémunération des membres du Conseil d'Administration 84
2.5. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 86
2.6. État récapitulatif des opérations réalisées en 2017 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux 103
2.7. Tableau de Synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues 104
2.8. Facteurs de risques et environnement de contrôle 105
2.9. Rapport des Commissaires aux Comptes 133

3 RESPONSABILITÉ SOCIALE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ORÉAL* 135

3.1. Les politiques sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal 137
3.2. Le programme *Sharing Beauty With All* 181
3.3. Notes méthodologiques 205
3.4. Grilles de concordance 208
3.5. Rapports des Commissaires aux Comptes 214

4 COMPTES CONSOLIDÉS 2017* 221

4.1. Comptes de résultat consolidé comparés 223
4.2. État du résultat global consolidé 224
4.3. Bilans consolidés comparés 225
4.4. Tableaux des variations des capitaux propres consolidés 226
4.5. Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés 228
4.6. Notes annexes aux comptes consolidés 229
4.7. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2017 276
4.8 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolides 281

5 COMPTES SOCIAUX* 285

5.1. Comptes de résultat comparés 286
5.2. Bilans comparés 287
5.3. Variation des capitaux propres 288
5.4. Tableau des flux de trésorerie 289
5.5. Notes annexes aux comptes sociaux 290
5.6. Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A. 309
5.7. Résultats financiers sur 5 ans 310
5.8. Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils) 311
5.9 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 312

6 INFORMATIONS BOURSIÈRES CAPITAL SOCIAL 317

6.1. Renseignements sur la Société 318
6.2. Informations concernant le capital social* 320
6.3. Actionnariat* 323
6.4. Plans d'animation à long terme* 328
6.5. L'Action l'Oréal / Le marché du titre 334
6.6. Politique d'information 339

7 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 341

7.1. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration (exposé des motifs) à l'Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2018 (arrêté à la date du 8 février 2018) 342
7.2. Rapports des Commissaires aux Comptes 363

8 ANNEXES 367

8.1. Responsables du contrôle des comptes 368
8.2. Informations financières historiques incluses par référence 368
8.3. Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 369
8.4. Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 369
8.5. Table de concordance du Document de Référence 370
8.6. Table de concordance du Rapport Financier Annuel 372
8.7. Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux 372
8.8. Table de concordance du Rapport de Gestion 373

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*

2017

Rapport Financier Annuel – Rapport Intégré – Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale

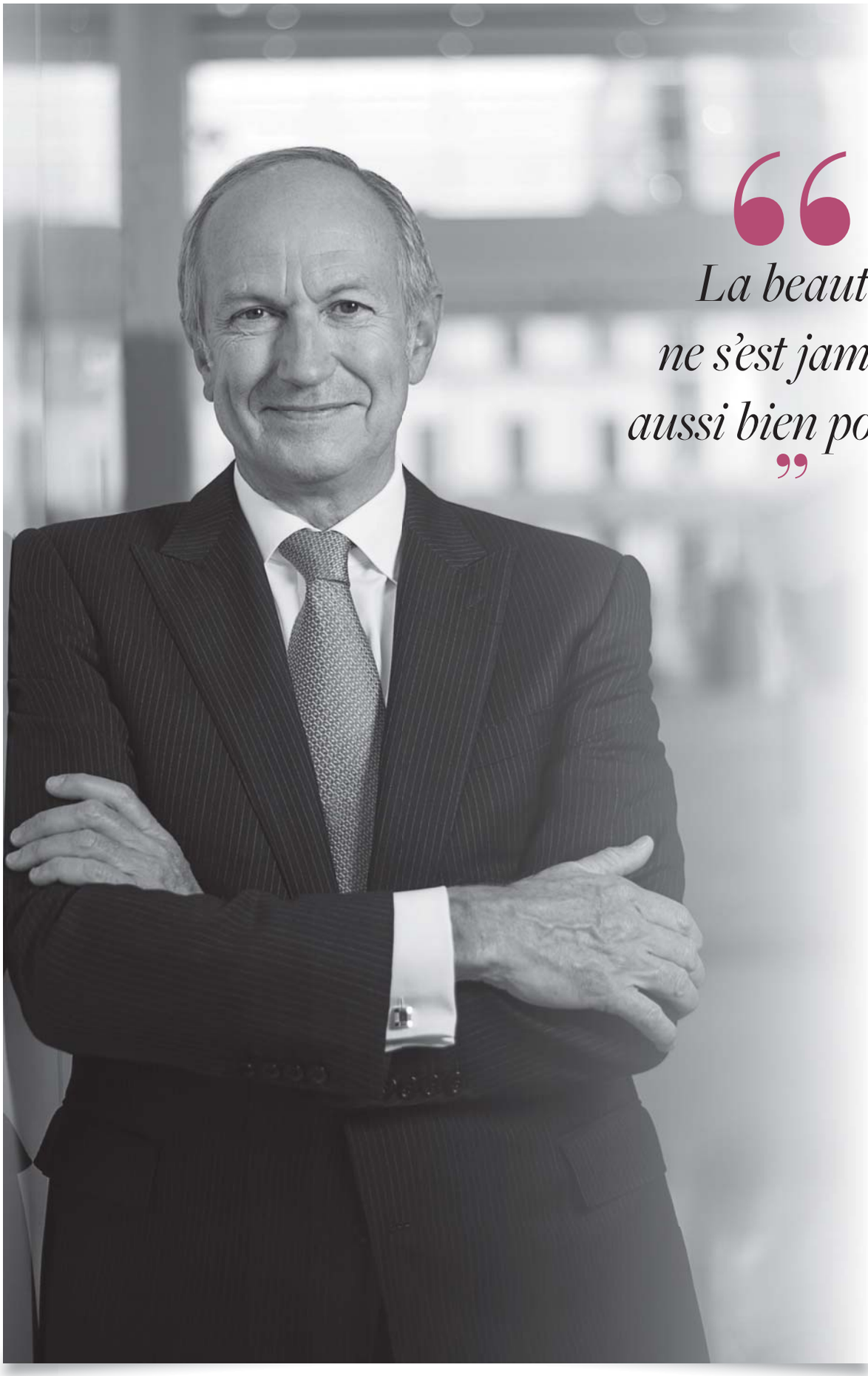
AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 13 mars 2018 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.

Le papier utilisé dans ce rapport est certifié FSC (Forest Stewardship Council).
Cette certification signifie que le bois, utilisé dans la fabrication du papier de ce rapport, provient d'une forêt correctement gérée satisfaisant à des normes rigoureuses au niveau environnemental, social et économique.

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



« La beauté ne s'est jamais aussi bien portée. »

Alors que les envies de beauté se multiplient dans le monde, ce secteur ne s'est jamais aussi bien porté. La croissance du marché a accéléré en 2017, stimulée par des évolutions démographiques et sociologiques extrêmement favorables. Dans ce marché dynamique, **L'Oréal a réalisé une nouvelle belle année** en termes de chiffre d'affaires et de résultats.

Nous avons renforcé nos positions dans des catégories, circuits et régions du monde stratégiques pour l'avenir. Tout d'abord, dans les deux catégories les plus importantes du marché : **le maquillage et le soin de la peau.** Ensuite, dans deux circuits clés : **le sélectif,** où L'Oréal Luxe a connu sa plus forte croissance depuis 2000, et **la dermocosmétique,** où notre division Cosmétique Active a passé le cap des deux milliards d'euros. Dans **les Nouveaux Marchés** aussi, où nous dépassons pour la première fois les dix milliards d'euros de ventes, en particulier grâce au dynamisme de la zone Asie Pacifique. Et enfin, deux moteurs de croissance tournent à plein régime : d'une part, 2017 a été **une nouvelle grande année d'accélération** digitale. Notre chiffre d'affaires en e-commerce a progressé de + 34 % [1]. Nos ventes en ligne dépassent désormais deux milliards d'euros et représentent près de 25 % du chiffre d'affaires dans un pays très en pointe comme la Chine. D'autre part, **le circuit des voyageurs,** le *Travel Retail,* un circuit à fort potentiel où L'Oréal fête ses 40 ans de présence en renforçant sa position de leader.

L'Oréal a également délivré de bons résultats financiers. **La marge d'exploitation a atteint un record, à 18 %.** L'année a été marquée par une forte augmentation du résultat net - en progression de + 15,3 % -, ainsi que du dividende, proposé à l'Assemblée Générale [2]. Le Groupe a ainsi, une fois de plus, montré la puissance de son modèle de développement solide, équilibré et créateur de valeur.

Mais notre mission va au-delà de la réussite économique. Avec **notre programme de développement durable *« Sharing Beauty With All »*** [3]**,** nous avons une nouvelle fois démontré cette année que performance économique et performance environnementale et sociale pouvaient aller de pair et même se renforcer mutuellement. En 2017, la réduction de nos émissions de CO_2 atteignait par exemple - 73 % depuis 2005, alors qu'en parallèle notre production augmentait de + 33 %.

Nos performances ont été largement reconnues. L'Oréal arrive en tête du classement Newsweek 2017 Global 500 Green Rankings. Et le CDP [4], l'ONG [5] de référence, nous a attribué pour la 2e année consécutive trois « A », la note la plus élevée, pour nos actions en matière de lutte contre le changement climatique, de gestion de l'eau et de lutte contre la déforestation. Autre grande source de fierté, car, là aussi, c'est un combat de longue date : L'Oréal a été classé par Equileap **au premier rang mondial en matière d'égalité hommes-femmes**, parmi plus de 3 000 entreprises.

Être un leader à la fois économique et sociétal : voilà notre objectif. Notre ambition en termes de responsabilité nous permet d'avoir un impact positif sur l'environnement, la société et d'inscrire notre succès dans la durée.

Au total, 2017 a été une année de progrès importants pour L'Oréal, dans une époque charnière. **Nous abordons 2018 et les années à venir avec une grande confiance** dans notre modèle de développement unique et original, parfaitement adapté à ce nouveau monde de la beauté qui s'annonce plein d'opportunités.

Et cela pour sept raisons majeures qui assureront notre succès demain.

Premièrement, **le marché de la beauté va continuer à croître dans les années à venir**. D'une part, grâce à l'apparition de nouvelles classes moyennes et supérieures fortement consommatrices de produits de beauté, et notamment de produits plus valorisés. Et d'autre part, sous l'effet de grandes tendances comme l'urbanisation ou le vieillissement de la population, qui font apparaître de nouveaux besoins.

Deuxièmement, **L'Oréal est un *pure player* de la beauté** – rien que la beauté, mais toutes les beautés –, et notre expertise unique acquise depuis 109 ans, nous permet de comprendre de manière extrêmement fine les envies et aspirations des consommateurs à travers le monde.

Troisièmement, **nos fondamentaux**, qui ont fait notre succès et feront celui de demain : l'obsession de l'innovation et du « supra » de qualité plus que jamais clé dans un monde de *ratings et reviews* [6] : notre priorité stratégique constamment renouvelée à la Recherche & Innovation sera déterminante ; la puissance des marques est plus fondamentale que jamais, dans un monde d'hyper choix pour les consommateurs : la richesse de nos marques complémentaires, dont huit déjà sont milliardaires, fait et fera la différence ; les produits stars, puissants, dans un monde d'algorithmes.

Quatrième raison : **notre leadership digital**, dans un monde où les évolutions technologiques seront essentielles.

Cinquième raison, **notre présence dans tous les circuits, toutes les catégories et toutes les régions du monde** nous permet de détecter plus vite les nouvelles tendances de consommation et de nous adapter en temps réel aux évolutions du marché.

Sixième raison : l'excellence reconnue de **notre engagement environnemental et sociétal**.

Enfin, dernière raison, dans un monde où l'agilité est devenue déterminante, **notre organisation décentralisée, notre culture entrepreneuriale et la grande qualité de nos équipes** dans les pays et sur le terrain.

Pour toutes ces raisons, nous sommes plus que jamais **optimistes, confiants et déterminés**. Prêts à saisir toutes les opportunités d'un marché de la beauté éclatant de promesses.

(1) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non auditée).

(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

(3) Partager la beauté avec tous.

(4) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises.

(5) Organisation Non Gouvernementale.

(6) Notes et commentaires sur Internet.

1

Présentation du Groupe Rapport Intégré

Pour la deuxième année consécutive, L'Oréal publie un Rapport intégré. Ce rapport s'inscrit dans une démarche de communication intégrée et s'attache ainsi à présenter le modèle de développement équilibré du Groupe L'Oréal, ses orientations stratégiques, ses résultats 2017 et les relations avec ses parties prenantes, notamment dans le cadre de son programme *Sharing Beauty With All*[1].

1.1. Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux **6**

1.1.1. Une mission et une stratégie claires, appuyées sur une gouvernance stable 6

1.1.2. Le Groupe en quelques chiffres 9

1.2. Une stratégie claire : la beauté pour tous **11**

1.2.1. Une ambition : l'universalisation, pour répondre à la demande mondiale de beauté 11

1.2.2. Une présence internationale 11

1.2.3. Le marché de la beauté, un immense potentiel de développement 13

1.2.4. Un portefeuille de marques diverses et complémentaires 15

1.2.5. La Recherche & Innovation se réinvente 15

1.2.6. Les Opérations, des expertises et des services au plus près des consommateurs 18

1.3. Une bonne dynamique de croissance, pour un développement pérenne et partagé * **25**

1.3.1. Résultats 2017 * 25

1.3.2. Une croissance pérenne et partagée 36

1.4. Une organisation au service du développement du Groupe **40**

1.4.1. L'Oréal S.A. 40

1.4.2. Divisions opérationnelles 40

1.4.3. Directions de support 42

1.4.4. Composition du Comité Exécutif de L'Oréal 43

1.5. Le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques **44**

(1) voir 1.3.2

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

1.1. LE GROUPE L'ORÉAL : LES FONDAMENTAUX

1.1.1. UNE MISSION ET UNE STRATÉGIE CLAIRES, APPUYÉES SUR UNE GOUVERNANCE STABLE

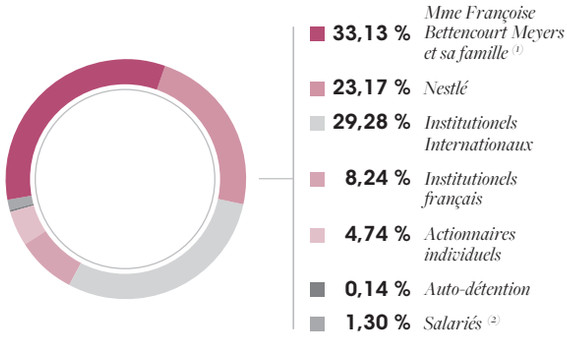
Depuis plus de 100 ans, L'Oréal se consacre à un seul métier : la beauté. Il en est le leader mondial. Elle est la raison d'être du Groupe, parce que, loin d'être futile et superficielle, la cosmétique est riche de sens. Elle permet à chacun de prendre confiance en soi, de s'épanouir pour s'ouvrir aux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

C'est en s'appuyant sur un portefeuille international de 34 marques diverses et complémentaires, que le Groupe répond à toutes les aspirations de beauté dans le monde. Présent dans tous les circuits de distribution, L'Oréal a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 26,02 milliards d'euros grâce à ses 82 606 collaborateurs dans le monde.

La gouvernance du Groupe gage de stabilité dans un monde qui bouge permet de conduire des objectifs de long terme et d'assurer une croissance régulière.

Un actionnariat fidèle et stable

LA COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017



(1) Composée, outre de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, de la succession de Mme Liliane Bettencourt, ainsi que de la société Téthys SAS.

(2) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, en 2017, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,77 % dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Un Conseil d'Administration équilibré et engagé, exerçant pleinement son rôle de réflexion et d'impulsion stratégique

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de L'Oréal et s'assure de leur mise en œuvre. Il contrôle la gestion, tant sur les aspects financiers qu'extra-financiers, et veille à la qualité des informations fournies aux actionnaires et au marché.

La structure du Conseil de L'Oréal permet de tenir compte des spécificités de son actionnariat tout en garantissant les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Il est composé, au 31 décembre 2017, de 15 membres : le Président-Directeur Général, Jean-Paul Agon, cinq administrateurs issus des grands actionnaires du Groupe (la famille Bettencourt Meyers avec Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Pierre Meyers et M. Jean-Victor Meyers, et la société Nestlé avec M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch), sept administrateurs indépendants (Mme Sophie Bellon, Mme Belén Garijo, Mme Virginie Morgon, Mme Eileen Naughton, M. Charles-Henri Filippi, M. Xavier Fontanet, M. Bernard Kasriel) et deux administrateurs représentant les salariés (Mme Ana Sofia Amaral, M. Georges Liarokapis). Tous sont attentifs à ce que les travaux du Conseil soient conduits de manière collégiale avec pour objectif commun le développement à long terme du Groupe.

Le Conseil veille à ce que les administrateurs soient d'origines diverses, dotés pour la plupart d'expériences internationales acquises au sein de groupes de dimension mondiale, et de compétences complémentaires : industrielles, financières, digitales et surtout entrepreneuriales. La diversité des compétences et des expertises au sein du Conseil permet ainsi une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader sur un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel, dans un monde en pleine évolution.

L'Oréal veille à respecter le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil : 46 % de ses membres sont des femmes (hors administrateurs représentant les salariés), et 2 Comités d'Études sur 4 sont présidés par des femmes, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

L'éthique au cœur de la gouvernance et des engagements 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.

Ces Principes sont le fondement de la culture du Groupe, de son modèle de croissance et de ses politiques en matière de conformité, d'innovation responsable, d'environnement, de responsabilité sociale et sociétale et de mécénat. La Charte Éthique de L'Oréal, disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Les Patrons de Pays (ou pour les Collaborateurs *Corporate* ou zone, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants de son respect.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2017

		Indépendance	Échéance du mandat en cours	Comités d'études			
				Stratégie & Développement Durable	Audit	RH & Rémunérations	Nominations & Gouvernance
M. Jean-Paul AGON			2018	●			
Mme Françoise BETTENCOURT MEYERS			2021	○			
M. Paul BULCKE			2021	○		○	○
M. Jean-Pierre MEYERS			2020	○		○	○
Mme Ana Sofia AMARAL		Adm. représentant les salariés	2018			○	
Mme Sophie BELLON		◆	2019		○		●
M. Charles-Henri FILIPPI		◆	2019		○	●	○
M. Xavier FONTANET		◆	2018	○			
Mme Belén GARIJO		◆	2018			○	
Mme Béatrice GUILLAUME-GRABISCH			2020		○		
M. Bernard KASRIEL		◆	2020	○			
M. Georges LIAROKAPIS		Adm. représentant les salariés	2018		○		
M. Jean-Victor MEYERS			2020		○		
Mme Virginie MORGON		◆	2021		●		
Mme Eileen NAUGHTON		◆	2020			○	

◆ *Indépendance au sens des critères du Code Afep-Medef tels qu'appréciés par le Conseil d'administration.*
● *Président du Comité* ○ *Membre du Comité*

58 ans
âge moyen des administrateurs au 31/12/2017

7
administrateurs indépendants

46 %
de femmes administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés)

Activité du Conseil et de ses Comités en 2017

Le Conseil d'Administration assume pleinement son rôle dans la définition des orientations stratégiques du Groupe.

Grâce à un dialogue constructif et ouvert avec la Direction Générale et aux rencontres régulières avec le management, les administrateurs sont très en prise avec la réalité économique de L'Oréal et pleinement informés de l'ensemble des activités de la Société, de ses performances et de ses enjeux. Ils examinent les grands axes et opportunités de développement à long terme et en particulier les opérations d'acquisitions.

Les administrateurs s'assurent que les décisions prises concourent à la mise en œuvre de la stratégie.

Soucieux d'améliorer en permanence son rôle de réflexion et d'impulsion sur les questions stratégiques, le Conseil a procédé en 2017, comme chaque année depuis 1996, à une évaluation de son mode de fonctionnement et de son organisation.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

7 réunions en 2017
96,4 % d'assiduité

Principaux travaux en 2017 :

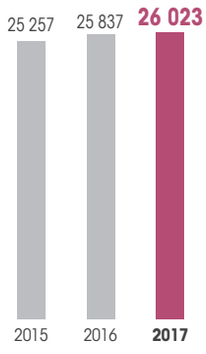
- Suivi de l'activité
- Questions financières
- Analyse du marché et de la concurrence
- Enjeux de développement (par zone et par métier)
- Acquisitions et suivi des business plans
- Cession de The Body Shop
- Stratégie des Divisions (Produits Professionnels, Produits Grand Public)
- Politique Ressources Humaines
- Stratégie des Opérations
- Séminaire stratégique Recherche et Innovation

COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	COMITÉ AUDIT	COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE	COMITÉ RH ET RÉMUNÉRATIONS
5 réunions *100 % d'assiduité*	*4 réunions* *100 % d'assiduité*	*4 réunions* *100 % d'assiduité*	*5 réunions* *97 % d'assiduité*
Principales activités 2017	**Principales activités 2017**	**Principales activités 2017**	**Principales activités 2017**
• Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité, les marchés et la concurrence • Analyse de la performance des derniers lancements de produits • Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe • Examen des principaux projets d'acquisition et revue des acquisitions récentes • Suivi du projet de cession de The Body Shop • Présentation des enjeux de la Division Produits Professionnels • Suivi de l'avancement du programme *Sharing Beauty With All*	• Examen des comptes et de la situation financière • Revue et suivi des risques • Revue du Contrôle Interne et de l'Audit Interne • Suivi de *business plans* des acquisitions • Approbation des services autres que la certification des comptes • Examen du Rapport des Commissaires aux Comptes en matière de *reporting RSE* • Examen du Plan de vigilance • Examen du dispositif mis en place conformément à la loi Sapin 2, relative à la transparence et à la lutte contre la corruption • Examen de la procédure de gestion des informations privilégiées (règlement européen sur les abus de marché) • Règlement européen GDPR (*General Data Protection Regulation*) : suivi du projet de mise en conformité	• Réflexion sur la composition du Conseil et des Comités d'Études • Examen des plans de succession • Examen de l'indépendance des administrateurs • Modalités d'organisation et examen de l'évaluation du fonctionnement du Conseil • Questions d'actualité sur la Gouvernance (Rapports de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, etc.) • Examen des politiques de vote des principaux investisseurs et sociétés de Conseil de vote	• Analyse des politiques de vote des principaux investisseurs et sociétés de Conseil de vote sur les questions de rémunération en vue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017 • Analyse de la performance 2016 du Président-Directeur Général • Recommandations concernant la politique de rémunération 2017 • Propositions concernant la structure du bonus et la fixation des objectifs 2017 du Président-Directeur Général • Préparation des résolutions Say On Pay (*ex ante et ex post*) • Examen de la résolution concernant les avantages de Retraite (article L. 225-22-1 Code de commerce) • Politique *Long Term Incentive* (Plan 2017, proposition d'attribution d'actions de performance au Président-Directeur Général) • Politique Éthique • Répartition des jetons de présence

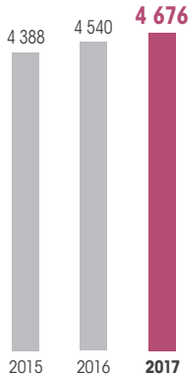
1.1.2. LE GROUPE EN QUELQUES CHIFFRES

Chiffres clés 2017

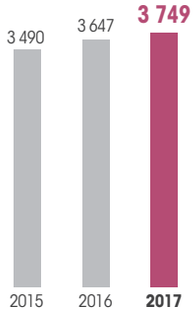
Chiffre d'affaires consolidé
(en millions d'euros)



Résultat d'exploitation
(en millions d'euros)



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



* *au 29 décembre 2017*

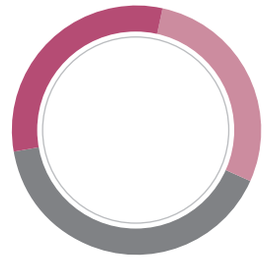
(1) *Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Voir note 10.4. de l'Annexe aux comptes consolidés.*

CHIFFRE D'AFFAIRES 2017 DES DIVISIONS OPÉRATIONNELLES

PAR DIVISION

- **46,6 %** *Produits Grand Public*
- **12,9 %** *Produits Professionnels*
- **32,5 %** *L'Oréal Luxe*
- **8,0 %** *Cosmétique Active*

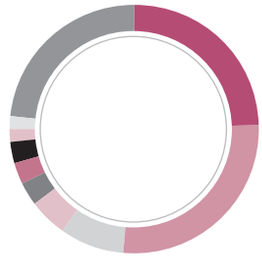
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



- **31,2 %** *Europe de l'Ouest*
- **28,3 %** *Amérique du Nord*
- **40,5 %** *Nouveaux Marchés*
  - *Dont :* **23,6 %** *Asie, Pacifique*
  - **6,7 %** *Europe de l'Est*
  - **2,7 %** *Afrique, Moyen-Orient*
  - **7,5 %** *Amérique Latine*

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017 PAR DEVISE

- *Autres devises* **22,8 %**
- *Peso mexicain* **1,6 %**
- *Yen japonais* **1,8 %**
- *Rouble russe* **2,7 %**
- *Dollar canadien* **2,7 %**
- *Real brésilien* **2,9 %**
- *Livre sterling* **4,9 %**
- *Yuan chinois* **8,3 %**



- **24,3 %** *Euro*
- **26,4 %** *US dollar*

ENDETTEMENT NET

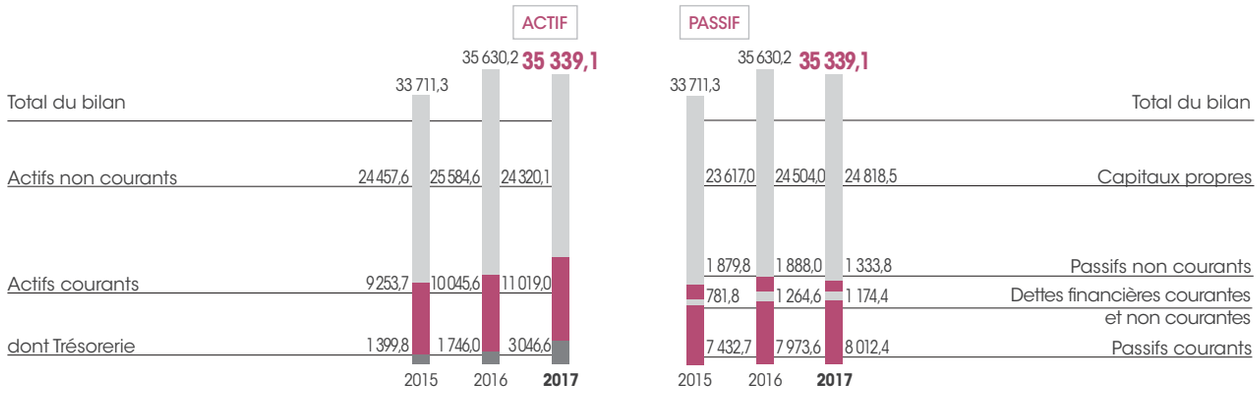
	31.12.2015	31.12.2016	**31.12.2017**
Situation nette de trésorerie = Trésorerie nette ou dette nette (en millions d'euros) [1]	+ 618,0	+ 481,4	+ 1 872,2
Ratio d'endettement net (Situation financière nette/Capitaux propres)	n/a	n/a	n/a

(1) Trésorerie nette ou dette nette = trésorerie - dettes financières courantes et non courantes

LES NOTATIONS COURT TERME

A1 +	Standard & Poor's	SEPTEMBRE 2017
PRIME 1	Moody's	MAI 2017
F1 +	Fitch Ratings	SEPTEMBRE 2017

UN BILAN SOLIDE (EN MILLIONS D'EUROS)



1.2. UNE STRATÉGIE CLAIRE : LA BEAUTÉ POUR TOUS

La demande de beauté est universelle. L'Oréal déploie une stratégie globale pour la satisfaire.

1.2.1. UNE AMBITION : L'UNIVERSALISATION, POUR RÉPONDRE À LA DEMANDE MONDIALE DE BEAUTÉ

L'Oréal s'appuie sur une stratégie unique – l'Universalisation – qui signifie la globalisation dans le respect des différences. Cette stratégie vise à offrir une beauté répondant aux attentes spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. Elle s'appuie sur une écoute très fine des consommateurs et un profond respect de leurs différences dans chaque pays.

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

1.2.2. UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE

Fondé en France en 1909, le Groupe s'est rapidement développé en Europe de l'Ouest par des implantations fortes et stratégiques dans les marchés. En 2017, il a réalisé 31,2 % de ses ventes cosmétiques sur ce territoire historique. Pour donner sa pleine puissance à cette stratégie d'Universalisation, le marché mondial a été organisé en 5 grandes régions homogènes, encore plus à l'écoute et proches des attentes des consommateurs.

Au-delà de la stratégie pays et marketing qui sous-tend l'Universalisation, l'organisation du Groupe est, par ailleurs, résolument multipolaire avec un « centre nerveux » basé en France, des grandes régions qui possèdent désormais des centres d'expertise ou de support dédiés aux activités de la Recherche et du Marketing. La Recherche dispose ainsi de 6 *hubs* à travers le monde, animés par les équipes centrales et irrigués par le socle d'expertises et de connaissances fondamentales du Groupe.

HISTORIQUE : LES DATES MARQUANTES DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

	2017	Acquisition de CeraVe. Cession de The Body Shop.
Acquisition de IT Cosmetics.	2016	
	2015	Acquisition de Niely Cosméticos.
Accord Stratégique L'Oréal/Nestlé. Acquisition de Magic Holdings en Chine et de NYX Professional Makeup aux Etats-Unis.	2014	
	2013	Annonce du programme *Sharing Beauty with All*.
Acquisition de Urban Decay aux États-Unis.	2012	
	2011	Acquisition de Clarisonic aux États-Unis.
Acquisition d'Essie Cosmetics aux États-Unis.	2010	
	2009	L'Oréal fête ses 100 ans et se fixe pour objectif de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs.
Acquisition de YSL Beauté.	2008	
	2007	Création de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.
Acquisition de The Body Shop.	2006	
	2004	Absorption de la holding Gesparal.
L'Oréal acquiert le contrôle majoritaire de Shu Uemura au Japon.	2003	
	2000	Acquisition de Matrix et de Kiehl's since 1851 aux États-Unis.
Acquisition de Softsheen et Carson aux États-Unis et en Afrique du Sud.	1998 2000	
	1996	Acquisition de Maybelline aux États-Unis.
Acquisition des agents américains Cosmair.	1994	
	1993	Acquisition de Redken 5th avenue aux États Unis.
Acquisition de La Roche-Posay.	1989	
	1981	Création des Laboratoires dermatologiques Galderma.
Premier modèle d'épiderme reconstruit par la Recherche L'Oréal.	1979	
	1973	Acquisition de Gemey, entrée dans le maquillage grand public.
Acquisition de Biotherm.	1970	
	1965	Acquisition des Laboratoires Garnier.
Acquisition de Lancôme.	1964	
	1963	L'Oréal entre à la Bourse de Paris.
Lancement de la laque Elnett.	1957	
	1954	Cosmair devient l'agent de L'Oréal aux États-Unis.
Ambre solaire, première huile de protection solaire filtrante.	1935	
	1929	Imédia, première coloration d'oxydation rapide.
Création de la Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux par Eugène Schueller.	1909	

Après s'être ancré en Europe de l'Ouest, L'Oréal s'est implanté en Amérique du Nord dès le milieu du XXe siècle. Dans un premier temps, la commercialisation de ses produits a été confiée 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), Urban Decay (2012), ou plus récemment NYX Professional Makeup (2014), IT Cosmetics (2016) et CeraVe (2017) l'ont considérablement renforcé en Amérique du Nord.

Dès les années 1970, la zone Amérique Latine s'est développée sur la base d'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 accru 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 ainsi que L'Oréal Paris en grande diffusion.

Les années 1990 ont marqué l'ouverture des Nouveaux Marchés avec un très fort développement en Europe de l'Est. À cette époque, le Groupe a étendu son activité aux marchés plus lointains comme l'Inde ou la Chine.

L'Oréal figure 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, L'Oréal 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.

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

L'Afrique et le Moyen-Orient, où L'Oréal était faiblement implanté, sont devenus une nouvelle frontière du développement.

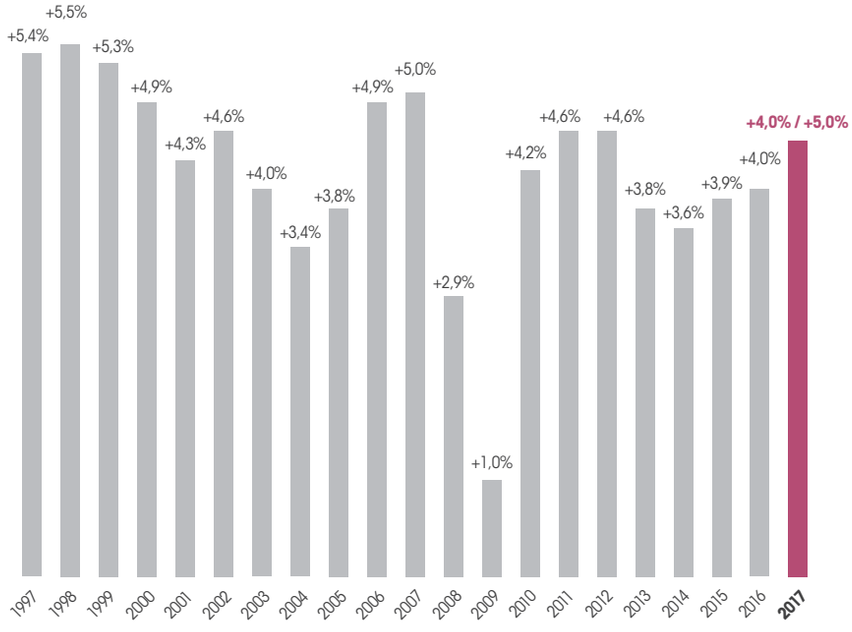
Au total, la part du chiffre d'affaires cosmétique réalisé par le Groupe dans les Nouveaux Marchés était de 15,5 % en 1995, de 27,1 % en 2006 et de 40,5 % en 2017. Leur poids dans le chiffre d'affaires du Groupe a fortement augmenté entre 2006 et 2017. Cette progression est appelée à se poursuivre.

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

Le potentiel de croissance des Nouveaux Marchés est considérable : dans de très nombreux pays, la consommation de produits cosmétiques par habitant est à un niveau 10 à 20 fois inférieur à celui des pays matures. Plusieurs dizaines de millions d'habitants accèdent chaque année dans le monde à des niveaux de revenus de « classes moyennes » qui leur permettent de consommer des produits cosmétiques modernes.

1.2.3. LE MARCHÉ DE LA BEAUTÉ, UN IMMENSE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

LE MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 1997 À 2017 (1)



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. Le marché cosmétique mondial est un marché de plus de 200 milliards d'euros(1). C'est un marché particulièrement solide, qui connaît un développement régulier, tout en étant très résistant dans les moments économiques les plus difficiles. Le consommateur cosmétique aspire toujours à la qualité, à la nouveauté, avec une prime à la technologie, à la tendance ou l'idée nouvelle.

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

RÉPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL EN 2017 [1]

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

- **37 %** *Asie, Pacifique*
- **3 %** *Afrique, Moyen-Orient*
- **6 %** *Europe de l'Est*
- **18 %** *Europe de l'Ouest*
- **25 %** *Amérique du Nord*
- **11 %** *Amérique Latine*

PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

- **37 %** *Soin de la peau*
- **22 %** *Capillaire*
- **10 %** *Produits d'hygiène*
- **19 %** *Maquillage*
- **12 %** *Parfums*

En 2017, le marché de la beauté a cru entre 4 et 5 %. Toutefois, le chevauchement croissant des circuits de distribution, ainsi que le développement très rapide du e-commerce, rendent plus difficile l'estimation de la croissance de chacun de ces circuits. Au total, cette croissance se révèle pleine de contrastes tant sur un plan géographique que par secteur de distribution.

2017 a été une année de forte croissance du maquillage, spécialement dans le marché sélectif. Le soin de la peau a accéléré tout au long de l'année pour devenir le premier contributeur à la croissance du marché de la beauté.

Le marché sélectif a fortement progressé, porté par la Chine et le *Travel Retail* et il s'est avéré le secteur le plus contributeur à la croissance du marché de la beauté en 2017.
Nous estimons que le *mass market* a cru un peu moins vite qu'en 2016, notamment aux États-Unis, au Brésil, au Japon et en Russie. La Chine a redémarré au cours de l'année mais le contexte est resté très difficile dans les pays du Golfe ainsi qu'en France.

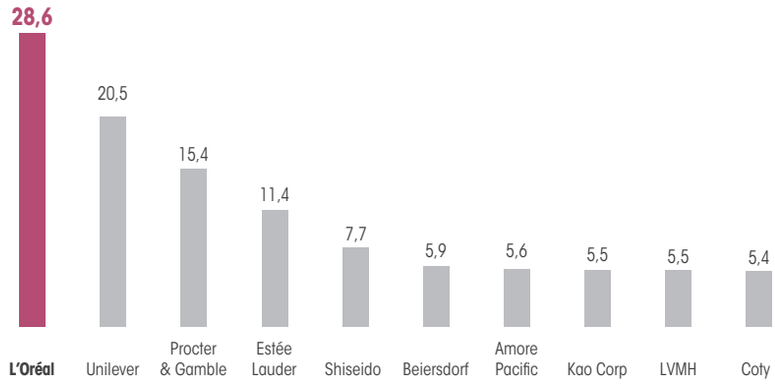
La Dermocosmétique continue de se développer à un bon rythme. Le marché Professionnel reste atone. De manière transverse, le e-commerce poursuit sa forte accélération.

L'Amérique du Nord a connu un début d'année difficile pour finir avec une croissance plus faible qu'en 2016.
L'Europe de l'Ouest, en dehors de la France, affiche une croissance solide, particulièrement en Europe du Sud.
Les Nouveaux Marchés ont accéléré, comptant ainsi pour les deux tiers de la croissance globale du marché de la beauté en 2017 :

- L'Asie a connu une année exceptionnelle, tirée par la Chine (avec une croissance à 2 chiffres) et hors de Chine. Le marché de la beauté Asie, Pacifique représente maintenant le double de celui de d'Europe de l'Ouest.
- L'Amérique du Sud a connu des situations contrastées : une situation économique qui reste difficile au Brésil alors que d'autres pays comme le Mexique ont bien performé.
- L'Europe de l'Est, Russie en tête, a ralenti.

PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX

Chiffre d'affaires 2016 en milliards de US $ [2]



(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, avril 2017.
Les positions concurentielles et parts de marché détenues par les Divisions et marques du Groupe citées dans ce Document reposent sur des études panels et enquêtes obtenues auprès d'organismes ou de sociétés spécialisées ou, en l'absence d'études complètes, résultent d'estimations réalisées par L'Oréal sur la base d'éléments statistiques disponibles.

Perspectives du marché de la beauté

La beauté est une aspiration universelle, qui continuera à animer la croissance pérenne du marché cosmétique. Le marché sera avant tout porté par la progression accélérée des classes moyennes dans les pays émergents, qui aspirent à consommer davantage de produits cosmétiques de qualité, mais aussi par le développement de catégories encore sous-potentialisées dans les pays matures. Les estimations projettent un doublement du marché dans les 15 années à venir.

Avec l'explosion du digital et des réseaux sociaux dans tous les pays, le marché sera aussi tiré par l'émergence d'une nouvelle ère : l'ère de la "*social beauty*", la beauté sociale, connectée, partagée. Une ère où la beauté devient encore plus essentielle, parce qu'à travers son apparence chacun peut exprimer sa personnalité, et où montrer la meilleure image de soi-même est fondamental à la fois pour la confiance en soi et dans le rapport aux autres.

Dans cette nouvelle ère, les attentes des consommateurs ont profondément changé : ils souhaitent entretenir une relation plus individualisée, un dialogue plus permanent avec les marques dans chaque pays ; ils attendent des conseils personnalisés dans le choix et l'utilisation des produits ; et ils souhaitent vivre une expérience d'achat immersive, unique, avec un accès direct aux marques, notamment par la vente en ligne ou en boutique dédiée.

Le choix et l'adaptation constante des contenus de communication aux attentes de consommateurs toujours plus exigeants est une valeur ajoutée essentielle de l'organisation L'Oréal fondée sur l'agilité et la réactivité.

1.2.4. UN PORTEFEUILLE DE MARQUES DIVERSES ET COMPLÉMENTAIRES

Pour répondre aux attentes de beauté des consommateurs du monde entier, le Groupe possède le portefeuille de marques le plus varié, le plus riche et le plus puissant de l'industrie cosmétique. Ses marques sont en outre sans cesse réinventées pour être toujours en parfaite adéquation avec les attentes des consommateurs locaux.

De nouvelles acquisitions viennent enrichir régulièrement ce portefeuille unique afin d'être toujours au plus près des consommateurs.

Certaines d'entre elles ont une vocation mondiale, telles que la marque de soin CeraVe dans le portefeuille de la Division Cosmétique Active ; ou les marques de maquillage américaines Urban Decay et IT Cosmetics, un formidable apport pour L'Oréal Luxe ; ou NYX Professional Makeup, marque de maquillage d'inspiration professionnelle à des prix accessibles ; ou Decléor, qui élargit le potentiel de croissance des Produits Professionnels au domaine du soin de la peau professionnel.

D'autres acquisitions ont pour objectif de renforcer la couverture géographique du Groupe : la marque de maquillage Vogue en Colombie, Interbeauty au Kenya ou bien encore Niely Cosmeticos au Brésil, ainsi que Magic Holdings en Chine.

Ces acquisitions, par leur intégration et leur déploiement dans les pays permettent d'accélérer la pénétration du Groupe dans les marchés, et contribuent à nourrir la croissance organique future.

1.2.5. LA RECHERCHE & INNOVATION SE RÉINVENTE

Une adaptation aux marchés mondiaux

Écouter les consommateurs pour mieux innover

En inventant, il y a plus d'un siècle la première coloration inoffensive pour cheveux, le chimiste Eugène Schueller fondait L'Oréal. La science et l'innovation s'inscrivirent dès lors comme les éléments fondateurs du Groupe et devinrent très vite l'une des clés de sa réussite.

Pour offrir à tous, dans le monde entier, le meilleur de la cosmétique en termes de qualité, de sécurité et d'efficacité, L'Oréal continue à repousser les frontières de la science et profite des orientations de la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) pour ouvrir la voie à de nouvelles opportunités d'innovations.

Inventer la beauté en allant à la rencontre des aspirations de millions de femmes et d'hommes demeure un engagement immuable. En conservant un temps d'avance en matière de performance produits, L'Oréal a intégré la Recherche dans un processus de Développement Durable où les ingrédients utilisés respectent les consommateurs tout comme l'environnement.

Intégrer les écosystèmes scientifiques régionaux

L'Oréal bénéficie aujourd'hui d'une Recherche & Innovation (R&I) puissante avec un niveau d'expertise et un patrimoine de données scientifiques et techniques qui représente un véritable atout. La Recherche Avancée crée, développe mais aussi source des actifs et des matières premières en s'appuyant sur la connaissance de la peau et des cheveux du monde. La Recherche Appliquée invente des architectures de formules qui décuplent la performance des actifs et les laboratoires de Développement créent pour chaque marque des formules innovantes avec une supériorité prouvée.

Ce modèle d'innovation s'appuie sur une constante interaction entre le marketing et les laboratoires pour répondre aux aspirations des consommateurs mais aussi modifier leurs habitudes par des inventions technologiques.

Au cours des cinq dernières années, la R&I est devenue mondiale, plus ouverte sur l'extérieur et s'est centrée sur le consommateur. Elle a accompagné la stratégie d'universalisation du Groupe depuis la France en se déployant géographiquement au sein de 6 pôles régionaux (Japon, Chine, Inde, USA, Brésil et Afrique du Sud). Ces derniers recensent les besoins des consommateurs et leurs pratiques cosmétiques. Ainsi, la R&I renforce sa capacité d'innovation pour répondre à l'extrême diversité des besoins de beauté dans le monde.

IMPLANTATIONS DE LA RECHERCHE DANS LE MONDE

Budget de recherche et innovation	
2015	794
2016	850
2017	**877**

Effectifs de la recherche	
2015	3 871
2016	3 862
2017	**3 885**

Nombre de brevets	
2015	497
2016	473
2017	**498**

Un nouveau centre de recherche au Brésil

Inauguré en octobre 2017 à Rio de Janeiro, ce nouveau centre de recherche met en œuvre des méthodes de recherche collaboratives, digitales, ouvertes à l'écosystème scientifique et engagées dans l'innovation durable. Il vise à accélérer le développement de produits de beauté destinés à répondre à la diversité des attentes des consommateurs brésiliens. À la pointe de la technologie, il poursuit deux missions : adapter les meilleures innovations de L'Oréal aux attentes locales et ouvrir la voie à des innovations internationales dans les domaines où la très grande exigence des Brésiliens est source d'inspiration (soin capillaire, protection solaire et hygiène).

Un souffle d'ouverture et d'agilité

Pour intégrer la richesse des écosystèmes scientifiques et techniques dans les domaines qui émergent hors du champ de la beauté, la Recherche de L'Oréal a noué des collaborations avec des Universités et des Institutions scientifiques (*Open Research*), établi des partenariats avec des fournisseurs et des start-ups (*Open Innovation*) et s'est liée aux meilleurs sous-traitants (*Open Development*).

Dans le même temps, la Recherche a déployé progressivement en interne les approches en mode projet pour gagner en rapidité et en agilité. Ces approches allient équipes pluridisciplinaires, prototypages rapides et interactions avec le consommateur pour gagner en pertinence produit.

Ce faisant, en se focalisant sur ses grands domaines d'expertise, la R&I poursuit sa politique d'amélioration de la performance de produits totalement sûrs et irréprochables, de recentrage sur les consommateurs, de rapidité d'exécution grâce au digital, tout en plaçant les innovations durables au cœur de ses préoccupations.

Des ingrédients sûrs pour des produits irréprochables

Deux nouvelles avancées dans le remplacement des tests sur animaux

Afin de garantir la sécurité du consommateur, l'industrie cosmétique doit pouvoir s'assurer que les ingrédients présents dans un produit fini ne génèrent aucun effet indésirable tel que l'allergie cutanée ou l'irritation oculaire. Depuis l'interdiction de l'expérimentation animale par l'Union européenne en 2013, les méthodes alternatives *in vitro* sont plus que jamais indispensables pour pouvoir prédire ces effets secondaires potentiels.

En octobre, l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique) a annoncé adopter deux nouvelles méthodes développées par les laboratoires de Recherche de L'Oréal, alternatives aux tests sur animaux, pour évaluer l'allergie cutanée et l'irritation oculaire. Ces deux méthodes scientifiques permettent d'enrichir une batterie toujours plus large et performante de méthodes d'évaluation alternatives évitant le recours aux tests sur les animaux. L'intégration de ces deux méthodes dans les Lignes Directrices de l'OCDE (TG442E et TG492) équivaut à une reconnaissance et une acceptation réglementaire internationales pour toutes les industries qui peuvent avoir l'usage de ces tests.

ISO 16128 : une norme internationale pour le naturel et le bio

Avant la publication de la norme ISO 16128, il n'y avait aucun standard indépendant, aucune norme dans le monde qui définisse, en cosmétique, ingrédients et produits naturels et bio, ou leurs dérivés. Désormais la norme internationale ISO 16128 définit de manière complète et rigoureuse ce qu'est un ingrédient/un produit naturel ou bio, en s'appuyant sur l'origine (naturelle ou bio) des ingrédients et sur le procédé d'extraction de l'ingrédient naturel. Partout dans le monde, les critères des produits naturels et biologiques seront les mêmes. La référence ISO 16128 sur l'emballage d'un produit permet ainsi d'indiquer clairement comment a été calculé le pourcentage d'ingrédients d'origine naturelle. Elle représente un gage de transparence pour le consommateur que chaque marque aura la possibilité d'utiliser. L'harmonisation mondiale des définitions des ingrédients naturels et bio ainsi que de leurs dérivés représente une avancée majeure dans le domaine cosmétique.

Une politique d'innovations

Renouveler la formulation des produits

Les émulsions étaient jusqu'à présent la forme de prédilection d'une très grande partie des cosmétiques. Pour aller plus loin, il fallait découvrir comment associer, sans tensioactifs, des composés apparemment incompatibles tout en apportant des fonctionnalités inédites. Innover dans ce domaine revenait à explorer un champ nouveau que les émulsions ne couvraient pas. C'est de cette démarche qu'est née la technologie exclusive Alliagel basée sur l'interpénétration de gels incompatibles. Ses atouts sont nombreux : offrir une nouvelle signature sensorielle, optimiser la disponibilité des actifs et atteindre dans certaines conditions des effets optiques remarquables. En s'adaptant à quasiment toutes les catégories de produits, cette technologie montre à quel point la performance perçue peut résider au cœur de l'élaboration des produits (par exemple : Infaillible Total Cover de L'Oréal Paris et 3D Correction de Dermablend).

Explosion de couleurs en coloration

La récente flambée des produits de make-up visage s'est presque aussitôt accompagnée d'un engouement pour le maquillage du cheveu. Alors que la coloration était presque exclusivement dédiée à la couverture des cheveux blancs, on assiste à une ouverture du marché vers une cible plus jeune, plus créative et totalement digitalisée. Grâce à la couleur, le cheveu est devenu un lieu d'expression de soi, les millenials [(1)] veulent en jouer comme avec leur visage.

Saisir rapidement ce qui commence pour répondre aux attentes du marché, c'est alors conjuguer le meilleur des technologies pour créer tous les effets recherchés : s'appuyer sur un socle solide en jouant la couleur sous toutes ses formes et relever le défi en moins de 6 mois. Le lancement en un temps record de multiples gammes capillaires qui vont du maquillage à la coloration permanente n'a été possible que grâce à l'assemblage de technologies extrêmement bien maîtrisées depuis plusieurs années (par exemple : Colorista de L'Oréal Paris, City Beats de Redken).

La mécanobiologie élabore un instrument de massage dédié au rajeunissement

Au terme de 9 ans de travaux en collaboration avec le Medical Biology Institute de Singapour, l'Institut Langevin et l'Université Denis Diderot à Paris, la Recherche de L'Oréal a développé le tout premier instrument de massage basé sur la mécanobiologie, la science du comportement des tissus biologiques soumis à des stimuli mécaniques (pression, torsion ou étirement). Il s'agit d'une innovation de rupture qui ouvre le champ des possibles pour combattre le relâchement de la peau sans recours à des procédures invasives. Les équipes ont démontré que les vibrations d'une triple tête de massage ont un effet biologique sur la peau qui dépend de la fréquence de ces stimulations. Une étude clinique a confirmé l'amélioration significative de plusieurs signes cliniques du vieillissement, en particulier l'élasticité de la peau et la fermeté du contour du visage (par exemple : Smart Profile Uplift de Clarisonic).

Déterminer le produit qui correspond à mon profil de peau

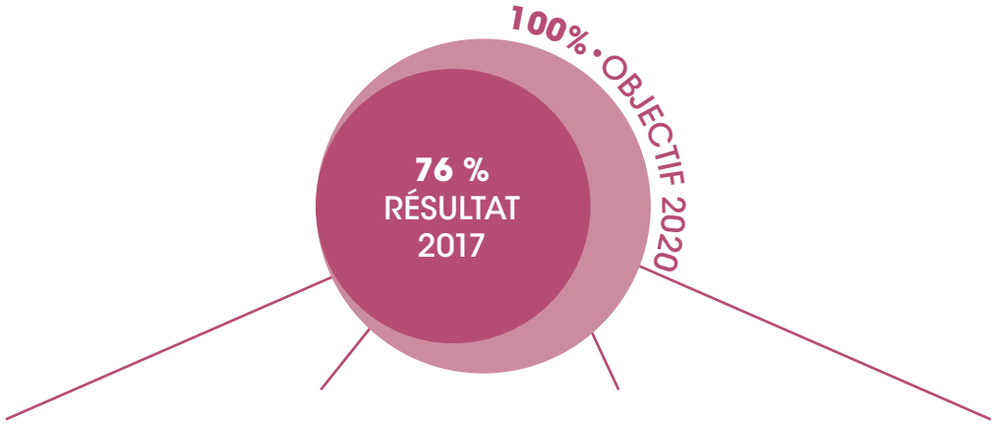
La peau est un organe en constant renouvellement. Les protéines de la surface de l'épiderme constituent des marqueurs de son état de santé (sèche, hydratée, enflammée, etc.) mais permettent aussi d'anticiper son profil de vieillissement (rides, taches, sécheresse, etc.). Les tests cliniques classiques réalisés aujourd'hui sur quelques centaines de personnes sont longs et onéreux. Désormais, le diagnostic protéomique miniaturisé, mis au point par la start-up coréenne NanoEntek avec laquelle collabore la R&I de L'Oréal, peut analyser ces protéines en quelques minutes et déterminer le profil cutané : l'associer à un diagnostic optique et à un questionnaire ouvre la voie de la personnalisation. Il s'agit d'un service inédit qui préfigure l'avenir.

(1) Génération née entre 1980 et 2000.

Vers une innovation toujours plus durable

Dans le cadre de son programme *Sharing Beauty With All* lancé en 2013 (voir partie 3.2.1.), l'un des principaux engagements pris par L'Oréal en matière de Développement Durable consiste à améliorer d'ici à 2020 le profil environnemental ou social de 100 % de ses produits. Il s'agit d'un changement de paradigme majeur : désormais, à chaque fois que les équipes du Groupe inventent ou rénovent un produit, elles prennent en compte non seulement la performance et la rentabilité du produit, mais également sa contribution au Développement Durable. Pour cela, elles agissent sur au moins l'un des critères illustrés ci-dessous :

INNOVER DURABLEMENT : RÉSULTATS 2017



76 % DES NOUVEAUX PRODUITS NOUVEAUX OU RÉNOVÉS PRÉSENTENT UN PROFIL ENVIRONNEMENTAL OU SOCIAL AMÉLIORÉ (1) CONTRE 82 % EN 2016.

48 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social/environnemental amélioré **grâce à une nouvelle formule intégrant des matières premières (MP) d'origine renouvelable sourcées de façon responsable ou respectant les principes de la chimie verte.**

52 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré **grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite.**

55 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré **grâce à un packaging amélioré.**

31 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré **grâce à un impact sociétal positif.**

(1) Il s'agit des produits nouveaux ou rénovés, c'est-à-dire pour lesquels de nouvelles formules ont été développées et qui sont produites pour la première fois dans les usines du groupe ou des produits pour lesquels le packaging a été modifié ou rénové en 2017.

1.2.6. LES OPÉRATIONS, DES EXPERTISES ET DES SERVICES AU PLUS PRÈS DES CONSOMMATEURS

Les Opérations orchestrent des expertises technologiques pointues, agiles, efficaces et connectées, depuis la conception (*design*) des emballages et le développement des produits, le *sourcing* et la production jusqu'à la distribution de l'ensemble des produits du Groupe, afin de permettre aux marques d'apporter aux consommateurs, où qu'ils soient dans le monde, les solutions cosmétiques les plus avancées.

En s'appuyant sur ses responsabilités fondamentales, les Opérations garantissent aux consommateurs le respect de normes strictes de qualité, de sécurité, de sûreté et de responsabilité sociétale et environnementale au niveau mondial.

À la pointe des nouvelles technologies pour mieux servir des consommateurs de plus en plus exigeants

Au travers du programme Opérations 4.0 qui accélère la transformation digitale des Opérations, L'Oréal adopte de nouvelles technologies sur l'ensemble de sa chaîne de valeur avec pour objectif de répondre spécifiquement aux nouveaux enjeux des consommateurs.

Pour le développement des produits, l'impression 3D de prototypes de produits et/ou de pièces fonctionnelles de packaging permet de réduire le temps de développement et donc de lancer sur le marché des produits plus rapidement. Ce *fast prototyping* répond de manière agile aux nouvelles attentes beauté des consommateurs et aux tendances cosmétiques du moment. En 2017, deux nouveaux laboratoires d'impression 3D ont été inaugurés dans les sites L'Oréal situés près de Paris et de New York.

En production, la combinaison de technologies telles que l'impression 3D, l'intelligence artificielle, les objets connectés (*Internet of Things*, IoT), les cobots (robotique collaborative) et la réalité virtuelle permet d'assister les opérateurs dans la production et de développer de nouvelles lignes de production plus flexibles et agiles.

En matière de traçabilité et de productivité, l'Internet of Things (IoT) et la gestion des données (*Big Data*) ouvrent de larges perspectives d'amélioration de la *supply chain*, de fluidification du parcours en magasin, de gestion de l'expérience omnicanal et d'interaction accrue avec les consommateurs.

Au cœur de la conception et du développement, l'innovation des emballages

L'emballage d'un produit est le premier lien identitaire entre une marque et ses consommateurs. Au-delà de sa performance technique et de sa fonctionnalité, l'emballage représente un élément clé de différenciation du produit et donc de la valeur perçue par le consommateur. Chaque année, les équipes de L'Oréal spécialistes en *design* et développement apportent des innovations pointues avec 3 centres d'expertise : Europe, Asie et Amériques. En 2017, L'Oréal a déposé 91 brevets portant sur des emballages et des procédés.

L'Oréal intègre, de plus en plus, les technologies digitales dans la conception et le développement de ses emballages, pour proposer aux consommateurs des produits et services de beauté connectés et intelligents répondant à leurs besoins spécifiques.

L'Oréal s'engage depuis 2007 dans une démarche d'écoconception : Respecter le consommateur et l'environnement, Réduire le packaging en volume et en poids, Remplacer les matériaux à fort impact par l'utilisation de matériaux recyclés ou issus de ressources renouvelables. À fin 2017, 76 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social ou environnemental amélioré. Aujourd'hui, le Groupe incorpore jusqu'à 100 % de plastique recyclé dans certains de ses emballages.

Un programme Achats qui allie valeur économique et sociale

Pour accompagner la croissance du Groupe – géographique et technologique – les équipes Achats sélectionnent les fournisseurs performants économiquement et en conformité avec le programme d'achats responsables *L'Oréal Buy and Care*. Elles pilotent, avec les fournisseurs, leur performance grâce au suivi d'indicateurs précis relatifs à des critères sociaux, environnementaux, éthiques ainsi que leur capacité à innover et à répondre aux exigences du Groupe en matière de qualité, de service et de compétitivité.

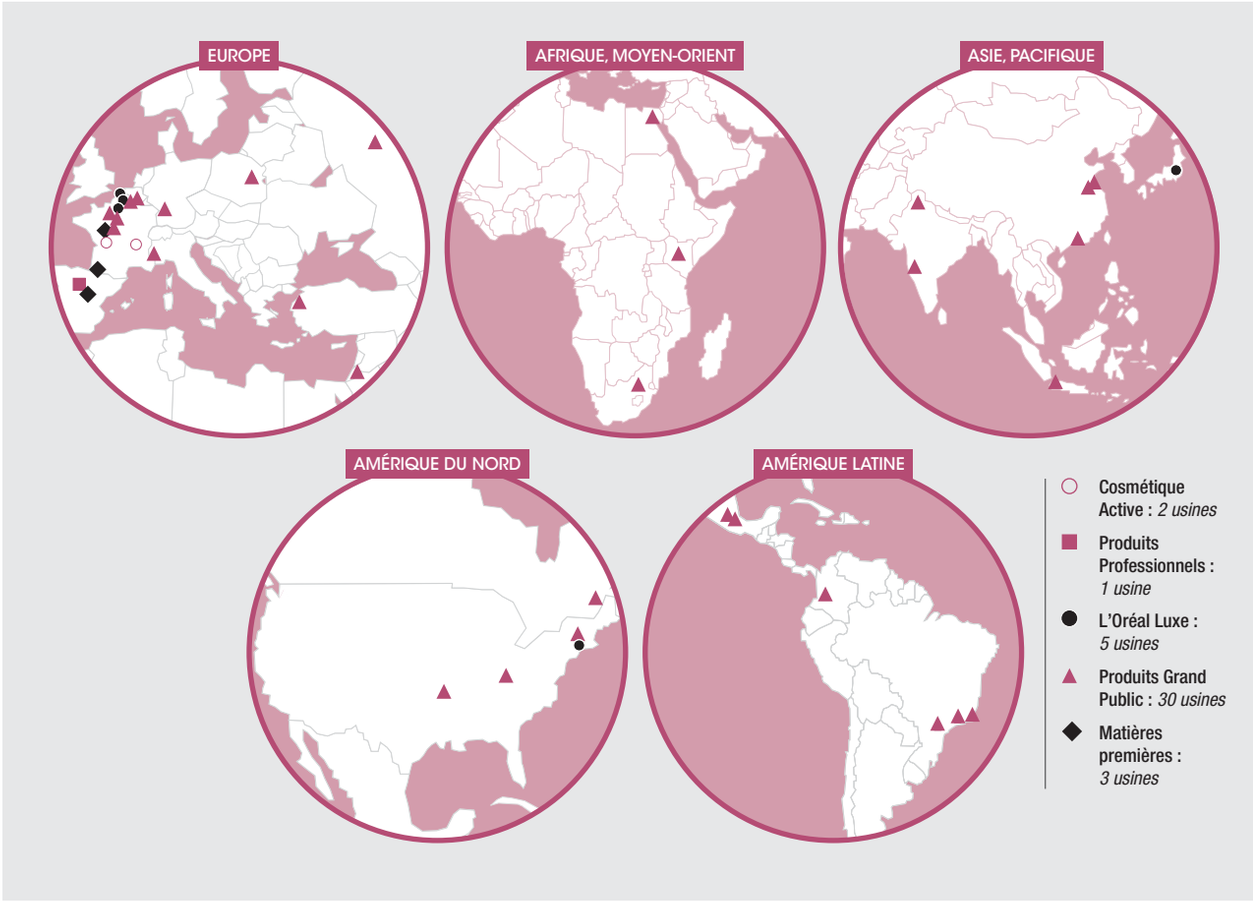
L'Oréal tisse des relations solides avec ses fournisseurs, ce qui permet notamment de travailler avec eux sur leurs chaînes d'approvisionnement et de s'assurer ainsi de l'agilité, la fiabilité et la traçabilité des filières (pour les matières premières et les emballages). En 2017, le Groupe a mené 1 231 audits sociaux, soit plus de 9 400 depuis 2006.

Par ailleurs, en créant le programme d'achats solidaires appelé *Solidarity Sourcing*, L'Oréal a choisi dès 2010 de s'engager auprès de fournisseurs ayant une démarche solidaire et inclusive, c'est-à-dire donnant un accès à l'emploi à des personnes issues de communautés économiquement ou socialement vulnérables, par exemple les personnes en situation de handicap, issues de milieux défavorisés ou encore les producteurs du commerce équitable (voir le paragraphe 3.2.4.3. *Solidarity Sourcing*).

Une performance industrielle qui s'appuie sur un système mondial d'excellence opérationnelle

La démarche de L'Oréal est d'être au plus près des besoins des consommateurs avec une présence dans les grands marchés de croissance *via* son réseau de 41 usines intégrant les dernières avancées en termes de technologies et d'automatisation. Ce réseau s'adapte en permanence avec agilité pour intégrer les acquisitions et s'ouvrir aux innovations externes.

L'organisation industrielle du Groupe s'appuie également sur une spécialisation par technologie permettant de capitaliser sur les meilleures pratiques, de gagner en réactivité, en productivité, et de mieux s'ajuster aux spécificités locales des clients et des consommateurs.

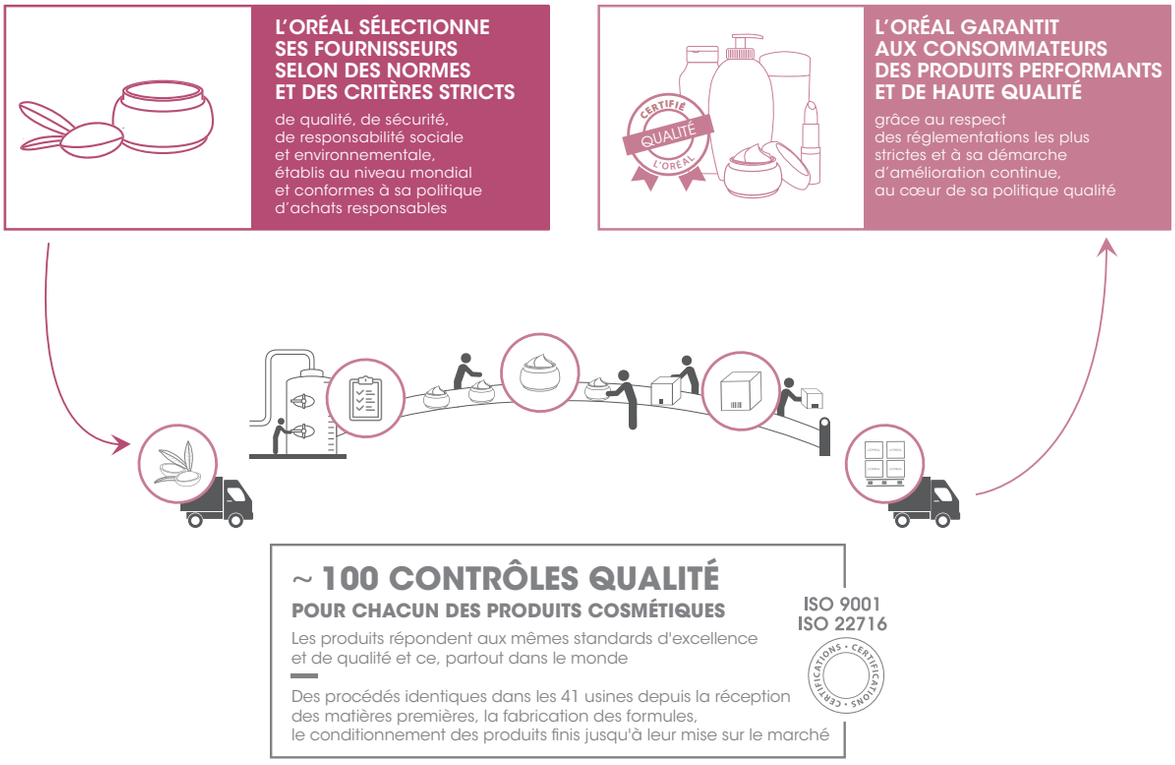


Qualité et sécurité des produits : une priorité

Proposer aux consommateurs les produits de la plus haute qualité est une priorité absolue. Le Groupe a mis en place au niveau mondial un système global, unique et structuré de management de la qualité qui s'applique à toutes les usines et filiales du Groupe. En 2017, 90 % des usines de L'Oréal sont certifiées ISO 9001 (Management de la qualité) et 100 % sont certifiées ISO 22716 (Bonnes pratiques de fabrication cosmétiques).

Le système unique de management de la qualité garantit l'excellence industrielle, la qualité des produits, avec un même niveau d'exigence dans le monde entier. Il comprend des méthodes de production et des standards de contrôle performants : environ 100 contrôles de conformité sont effectués sur un même produit lors de son cycle de production, depuis l'arrivée des matières premières et des emballages jusqu'au départ des produits vers les clients et les consommateurs.

La démarche d'amélioration continue de la qualité apporte une efficacité reconnue par un faible taux de réclamations consommateurs en 2017, et en amélioration constante : 52 réclamations par million de produits vendus.



Excellence opérationnelle

L'Oréal dispose d'un outil industriel de haute technologie – robotisation, automatisation, cobotique (robotique collaborative) – et flexible selon les enjeux des marchés et les besoins des consommateurs : de l'usine haute productivité produisant à grande échelle à l'usine agile proposant des séries limitées.

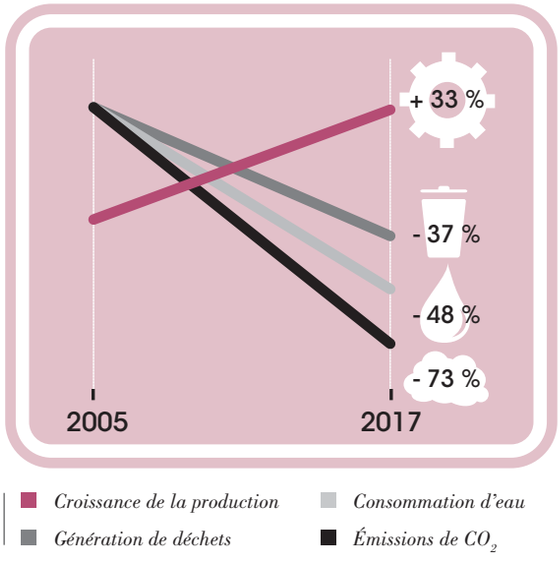
Le Groupe poursuit le déploiement de son Système d'Excellence Opérationnelle dans chacune de ses usines pour répondre aux enjeux d'un monde en constante mutation et aller plus loin dans l'adaptation de l'outil industriel aux besoins des consommateurs. Cette démarche repose sur l'implication de l'ensemble des collaborateurs dans des domaines techniques et technologiques relatifs à la sécurité, la qualité, l'ergonomie, l'impact environnemental et la capacité de production, tout en maîtrisant les coûts.

En 2017, L'Oréal a reçu le Prix Excellence Opérationnelle, créé par le MEDEF en partenariat avec France Qualité. Ce prix récompense l'excellence opérationnelle, ainsi que la démarche d'amélioration continue pour garantir la qualité et la sécurité des produits.

Au cœur de la production : la protection de l'environnement

La politique environnementale du Groupe vise à déployer les meilleures pratiques en matière de production durable afin de préserver les ressources : efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, optimisation des consommations de l'eau et de son recyclage, réduction de la génération de déchets, etc. Les résultats 2017 démontrent à nouveau la capacité de L'Oréal à découpler la croissance de la production (+ 33 % depuis 2005) de son impact environnemental avec, depuis 2005, - 73 % d'émissions de CO_2 en valeur absolue, - 48 % de consommation d'eau par unité produite et - 37 % de génération de déchet par unité. À noter que 96 % des déchets résiduels ont été valorisés en 2017, c'est-à-dire réutilisés, recyclés ou valorisés énergétiquement.

UNE PRODUCTION RESPONSABLE

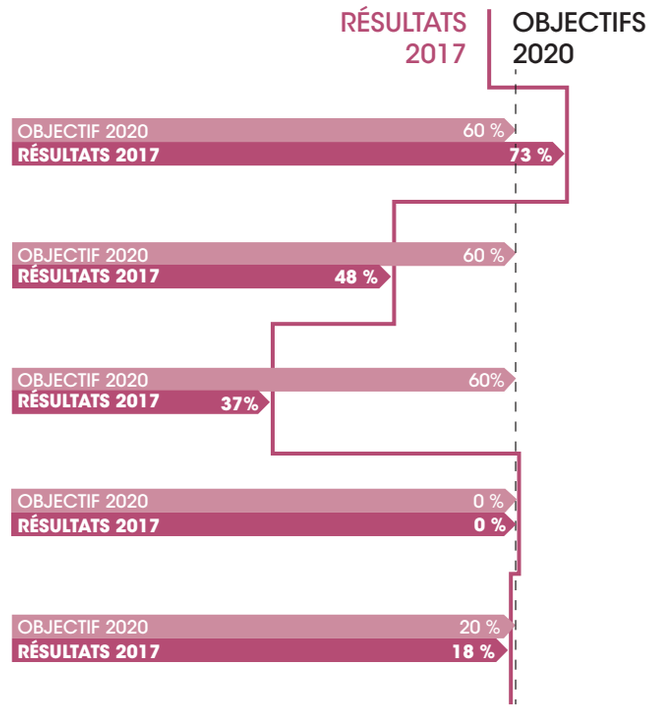


24 sites industriels de L'Oréal sont « carbone neutre » à fin 2017, soit une augmentation de 60 % depuis 2016, parmi lesquels 9 usines (Libramont en Belgique, Settimo en Italie, Burgos et Alcalá de Henares en Espagne, Rambouillet, Ormes, Gauchy en France, Karlsruhe en Allemagne, Montréal au Canada).

Fin 2017, l'usine de Burgos en Espagne est devenue la première *Dry Factory* de L'Oréal : l'eau utilisée pour les procédés industriels est purifiée et recyclée en boucle sur le site afin d'être à nouveau utilisée pour les procédés industriels. (*cf.* paragraphe 3.2.2.2.)

Fruit de son engagement depuis plus de 25 ans, L'Oréal a été reconnu pour son leadership en matière d'action environnementale, en 2016 et en 2017, par le CDP [1]. L'Oréal est l'une des 2 seules entreprises dans le monde, sur près de 3 000 évaluées, à avoir reçu cette distinction. L'Oréal a obtenu pour la deuxième année consécutive trois A, la meilleure note, dans chacun des domaines essentiels à la protection de l'environnement : la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la lutte contre la déforestation.

LES ENGAGEMENTS *SHARING BEAUTY WITH ALL*



73 % de réduction des émissions de CO_2 des usines et centrales de distribution du Groupe par rapport à 2005 (sur 60 % prévu).

48 % de réduction de la consommation d'eau par rapport à 2005 (sur 60 % prévu).

37 % de réduction de la génération de déchets par rapport à 2005 (sur 60 % prévu).

Atteindre 0 % de déchets en décharge
En décembre 2017, à l'exception d'un site, toutes les usines et centrales de distribution du Groupe ont atteint 0,1 % déchet en décharge (hors obligation réglementaire).

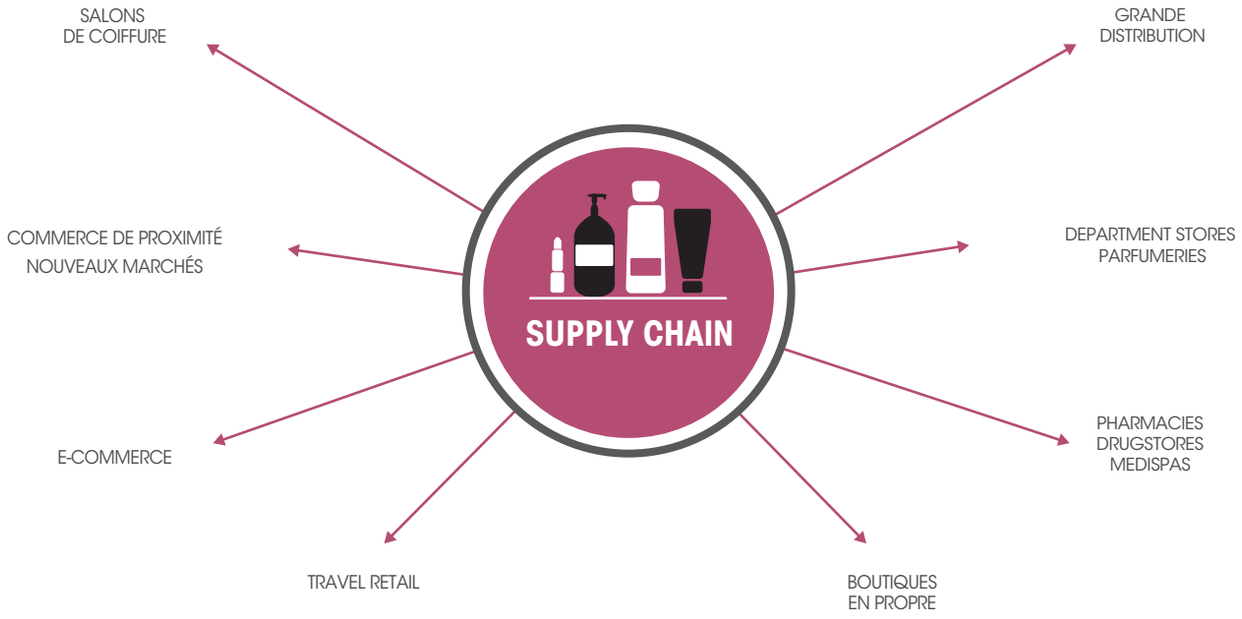
18 % de réduction des émissions de CO_2 générées par le transport de produits par unité de vente/km, par rapport à 2011 :
357 770 tonnes de CO_2 émises en 2017 par le transport des produits ce qui représente 0,0228 gCO_2/unité de vente/km.

(1) Le CDP est une ONG indépendante qui offre un système global de mesure et de publication d'informations environnementales et qui évalue la stratégie, l'implication et les résultats obtenus par les entreprises en matière de lutte contre le changement climatique, de gestion durable de l'eau et de protection des forêts.

Une stratégie logistique omnicanal en pleine transformation

La *supply chain* du Groupe L'Oréal a pour mission d'organiser et d'optimiser l'ensemble des livraisons des produits vers tous les clients et aussi directement aux consommateurs *via* le e-commerce. Elle assure cette livraison dans des conditions optimisées de gestion des délais et de maîtrise des coûts.

L'Oréal se caractérise par une spécificité unique sur le marché cosmétique : un marché mondial, une diversité de canaux de distribution (voir schéma ci-dessous : salons de coiffure, grande distribution, parfumeries, grands magasins, pharmacies, *drugstores*, *medispas*, boutiques en propre, *travel retail*, e-commerce) et un portefeuille multicatégories de produits de beauté cosmétique. Des fournisseurs aux clients, L'Oréal opère une optimisation permanente des flux d'information et des flux physiques.



La gestion des data est un enjeu clé et représente une véritable opportunité, notamment dans le secteur du commerce de détail et dans les boutiques gérées en propre par L'Oréal. Elle offre la possibilité d'avoir une vision globale de l'activité dans un magasin, ainsi qu'une meilleure compréhension du parcours d'achat des consommateurs. L'objectif est de gagner en agilité pour répondre aux variations des marchés sur tous les canaux de distribution et de s'adapter aux attentes locales des consommateurs. En 2017, L'Oréal a inauguré sa 1re boutique pilote RFID (*Radio Frequency IDentification*) avec la marque NYX Professional Makeup, près de Paris en France. Il s'agit de la 1re boutique RFID dans le secteur cosmétique dans le monde. Les produits de cette boutique sont équipés de la puce RFID, visant à améliorer les flux et l'organisation du travail des collaborateurs – simplification des inventaires, optimisation des approvisionnements, etc. – et à augmenter la satisfaction des consommateurs grâce à une fluidité du parcours d'achat.

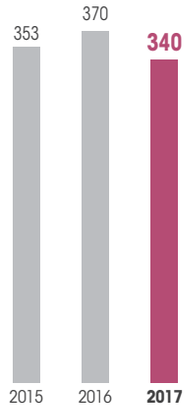
Le Développement Durable est également au cœur de la stratégie de la *supply chain*. Afin de réduire l'empreinte environnementale liée aux activités de transport, L'Oréal a lancé une nouvelle initiative mondiale pour favoriser la coopération avec les transporteurs et co-créer des solutions sur-mesure adaptées aux spécificités de chaque zone géographique (Europe, Afrique Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique Latine, Brésil et Asie, Pacifique).

Performance économique globale au service des marques et des affaires

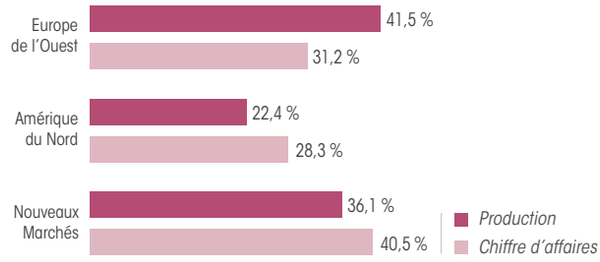
Les Opérations portent, pour l'ensemble des marques et des marchés, une grande responsabilité économique qui impacte le coût global des produits.

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

ENGAGEMENT D'INVESTISSEMENTS COSMÉTIQUES (PRODUCTION ET DISTRIBUTION PHYSIQUE EN MILLIONS D'EUROS)



PRODUCTION ET CHIFFRE D'AFFAIRES DES DIVISIONS OPÉRATIONNELLES PAR ZONE EN 2017 : UNE PRODUCTION PROCHE DE SES MARCHÉS



LA CERTIFICATION DES USINES AU NIVEAU LE PLUS ÉLEVÉ

100 %
de nos usines
produisent dans le respect de la norme **ISO 22716***

90 %
de nos usines
produisent dans le respect de la norme **ISO 9001****

* Bonnes pratiques de fabrication cosmétiques
** Management de la qualité

1.3. UNE BONNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE, POUR UN DÉVELOPPEMENT PÉRENNE ET PARTAGÉ**

1.3.1. RÉSULTATS 2017*

Sur un marché de la beauté qui a confirmé en 2017 sa progression régulière, L'Oréal réalise une belle année avec une dynamique de croissance soutenue de son chiffre d'affaires, et des résultats robustes. Comme annoncé, le second semestre a montré une accélération par rapport au premier, avec, en particulier, une croissance de + 5,5 % à données comparables au quatrième trimestre.

Toutes les Divisions sont en croissance, en particulier L'Oréal Luxe qui progresse de manière spectaculaire notamment en Asie. La Division Cosmétique Active passe, pour la première fois, le cap des 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La progression de la Division des Produits Grand Public est ralentie par les marchés américain et français toujours difficiles, tandis que l'activité de la Division des Produits Professionnels s'est améliorée en fin d'année.

Plus que jamais, L'Oréal peut compter sur un portefeuille unique de marques puissantes et complémentaires, dont huit dépassent maintenant le milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Par géographie, les Nouveaux Marchés franchissent les 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour la première fois, en particulier grâce au dynamisme de la zone Asie, Pacifique. La performance en Europe de l'Ouest reste solide.

L'année 2017 est marquée par l'accentuation de l'avantage du Groupe en digital et par le renforcement de ses positions dans deux circuits stratégiques. D'une part, le e-commerce [1] avec une accélération du chiffre d'affaires qui a atteint 2 milliards d'euros, en croissance de + 33,6 %. D'autre part, le circuit des voyageurs (*Travel Retail*), à fort potentiel, où L'Oréal fête ses 40 ans de présence en renforçant sa position de leader.

En termes de résultats, comme annoncé, la marge d'exploitation a atteint un niveau record à 18 % du chiffre d'affaires, tout en augmentant les dépenses de recherche et les moyens moteurs. Tous les paramètres de l'exploitation s'améliorent ; la qualité de ces résultats se traduit également par un cash-flow record.

Enfin, en 2017, L'Oréal a été reconnue pour son leadership en matière de responsabilité sociétale avec notamment, pour la deuxième année consécutive, le meilleur score décerné par le CDP [2], trois notes « A » ; et L'Oréal est classé numéro 1 tous secteurs confondus par Vigeo Eiris. L'Oréal a également obtenu la première place du classement mondial établi par Equileap pour l'égalité hommes-femmes

1.3.1.1. Synthèse des résultats 2017

- **Chiffre d'affaires 2017 :** 26,02 milliards d'euros (+ 0,7 % à données publiées [3], + 4,8 % à données comparables) [4]
- **Résultat d'exploitation :** 4,68 milliards d'euros à 18,0 % du chiffre d'affaires (+ 3 %)
- **Résultat net part du groupe :** 3,58 milliards d'euros soit + 15,3 %
- **Bénéfice net par action** [5] **:** 6,65 euros
- **Dividende :** 3,55 [6] euros par action (+ 7,6 %), majoré de 10 % à 3,90 euros pour les actions au nominatif depuis + de 2 ans

** Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier.*
(1) Chiffre d'affaires sur les sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs de L'Oréal (donnée non auditée) ; progression à données comparables.
(2) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises.
(3) Sur l'année 2016 complète, le chiffre d'affaires Groupe publié intégrait le chiffre d'affaires de The Body Shop à hauteur de 920,8 millions d'euros.
(4) À données comparables : à structure et taux de change identiques.
(5) Bénéfice net dilué par action, calculé sur le résultat net hors éléments non-récurrents part du groupe.
(6) Proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

AMÉRIQUE DU NORD

28,3 % Des ventes du groupe :
+1,7 % croissance des ventes 2017 (1)

7 350,5 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

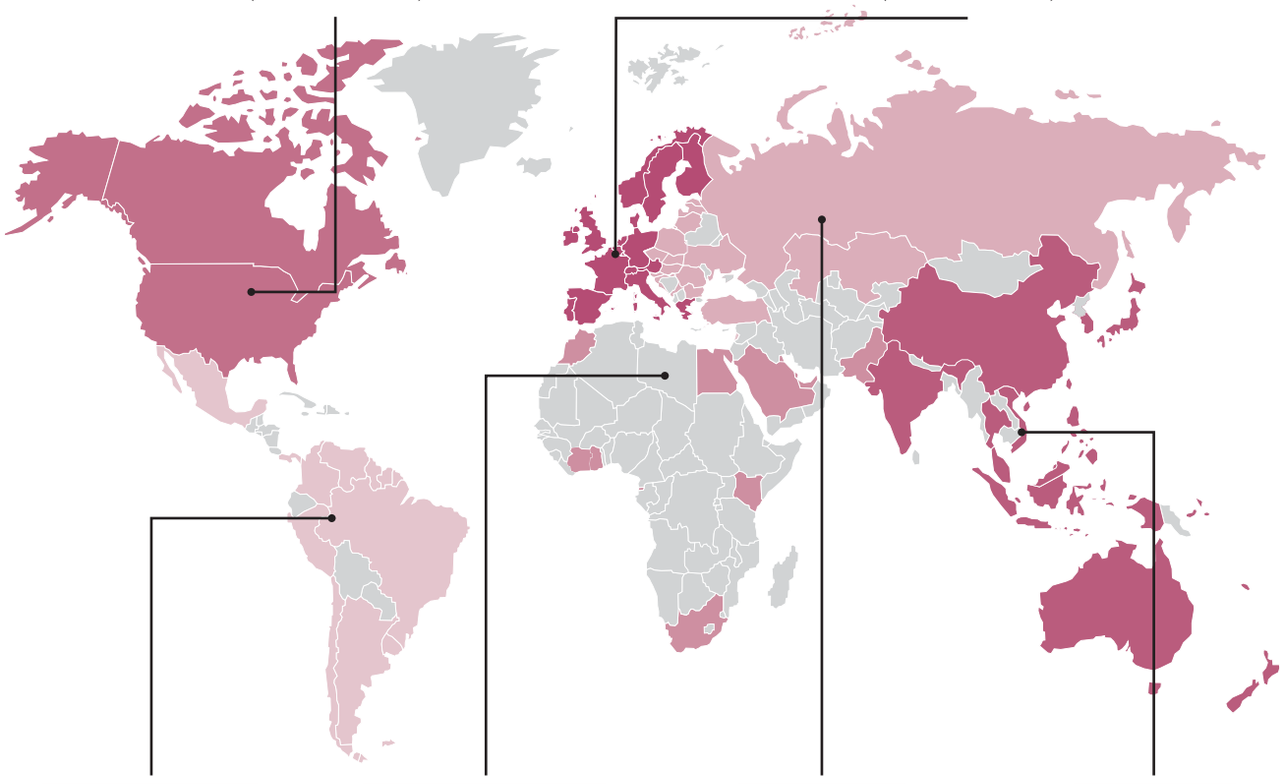
19,2 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (2)
(en % du chiffre d'affaires)

EUROPE DE L'OUEST

31,2 % Des ventes du groupe :
+ 2,6 % croissance des ventes 2017 (1)

8 125,3 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

22,9 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (2)
(en % du chiffre d'affaires)



AMÉRIQUE LATINE

7,5 % Des ventes du groupe :
+ 5,6 % croissance des ventes 2017 (1)

1 952,9 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

AFRIQUE, MOYEN-ORIENT

2,7 % Des ventes du groupe :
- 7,1 % évolution des ventes 2017 (1)

692,4 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

EUROPE DE L'EST

6,7 % Des ventes du groupe :
+ 8,6 % croissance des ventes 2017 (1)

1 750,8 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

ASIE, PACIFIQUE

23,6 % Des ventes du groupe :
+ 12,3 % croissance des ventes 2017 (1)

6 151,8 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

NOUVEAUX MARCHÉS

40,5 % Des ventes du groupe :
+ 8,9 % croissance des ventes 2017 (1)

10 547,8 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

20,3 % (2)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION
(en % du chiffre d'affaires)

(1) Croissance des ventes à données comparables : à structure et taux de change identiques.

(2) Résultat d'exploitation avant « non-alloué » : le « non-alloué » correspond aux frais de Directions Fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectées aux Divisions opérationnelles. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.

1.3.1.2. 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 + 4,8 %. L'effet net de changement de structure est de - 2,8 %, qui se décompose en + 0,9 % du fait des acquisitions et en - 3,7 % du fait de la cession de The Body Shop. Les effets monétaires ont eu un impact négatif de - 1,3 %. La croissance à taux de change constants ressort à + 2,0 %. À données publiées, le chiffre d'affaires du Groupe, au 31 décembre 2017, atteint 26,02 milliards d'euros, en progression de + 0,7 %.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées.

En millions d'euros	2015	2016	**2017**	**Poids CA 2017**	Progression à données comparables	Progression à données publiées
Par Division opérationnelle						
Produits Professionnels	3 399,7	3 399,7	3 350,4	12,9 %	+ 0,2 %	- 1,4 %
Produits Grand Public	11 844,2	11 993,4	12 118,7	46,6 %	+ 2,2 %	+ 1,0 %
L'Oréal Luxe	7 230,0	7 662,4	8 471,7	32,5 %	+ 10,5 %	+ 10,6 %
Cosmétique Active	1 816,3	1 860,7	2 082,9	8,0 %	+ 5,8 %	+ 11, 9 %
Total Divisions opérationnelles	**24 290,2**	**24 916,3**	**26 023,7**	**100,0 %**	**+ 4,8 %**	**+ 4,4 %**
Par zone géographique						
Europe de l'Ouest [1]	7 968,4	8 008,0	8 125,3	31,2 %	+ 2,6 %	+ 1,5 %
Amérique du Nord	6 654,4	7 098,8	7 350,5	28,3 %	+ 1,7 %	+ 3,5 %
Nouveaux Marchés, dont :	9 667,4	9 809,5	10 547,8	40,5 %	+ 8,9 %	+ 7,5 %
◆ Asie, Pacifique [1]	5 537,9	5 635,4	6 151,8	23,6 %	+ 12,3 %	+ 9,2 %
◆ Amérique Latine	1 871,3	1 838,0	1 952,9	7,5 %	+ 5,6 %	+ 6,2 %
◆ Europe de l'Est	1 530,4	1 571,5	1 750,8	6,7 %	+ 8,6 %	+ 11,4 %
◆ Afrique, Moyen-Orient	727,9	764,5	692,4	2,7 %	- 7,1 %	- 9,4 %
Total Cosmétique	**24 290,2**	**24 916,3**	**26 023,7**	**100,0 %**	**+ 4,8 %**	**+ 4,4 %**
◆ The Body Shop	967,2	920,8	-	-	-	-
TOTAL GROUPE [2]	**25 257,4**	**25 837,1**	**26 023,7**	**100,0 %**	**+ 4,8 %**	**+ 0,7 %**

(1) Au 1er juillet 2016, l'activité Travel Retail asiatique de la Division Produits Grand Public, qui était précédemment comptabilisée en Europe de l'Ouest, a été rattachée à l'Asie, Pacifique. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.
(2) Sur l'année 2016 complète, le chiffre d'affaires Groupe publié intégrait le chiffre d'affaires de The Body Shop à hauteur de 920,8 millions d'euros.

Produits professionnels

La Division des Produits Professionnels termine l'année à + 0,2 % à données comparables et - 1,4 % à données publiées.

- Après un premier semestre en retrait, la Division affiche un second semestre en croissance avec notamment le redressement significatif des États-Unis et de la zone Asie, Pacifique. L'Europe de l'Est et l'Amérique Latine poursuivent leur dynamique.
- *Shades EQ*, le pilier de la coloration chez Redken, est en forte croissance. En soin du cheveu, la rénovation des gammes Série Expert de L'Oréal Professionnel dynamise la catégorie, tandis que sur la tendance du naturel, *Aura Botanica* chez Kérastase et *Biolage R.A.W.* continuent de rencontrer un vif succès.

Produits Grand Public

La Division des Produits Grand Public enregistre au quatrième trimestre une progression de + 3,0 % à données comparables, et termine l'année à + 2,2 % à données comparables et + 1,0 % à données publiées.

- Le maquillage poursuit sa croissance : NYX Professional Makeup progresse rapidement et étend son développement mondial ; L'Oréal Paris confirme sa bonne tenue avec, en particulier, le succès du mascara *Lash Paradise*, et termine l'année à la place de n° 2 aux États-Unis juste derrière le leader du marché Maybelline New York. Le soin de la peau confirme sa bonne dynamique, aussi bien chez L'Oréal Paris avec le déploiement mondial des masques à l'argile, que chez Garnier avec la saga des Eaux Micellaires. La coloration est en croissance, grâce à l'élan donné par *Magic Retouch* et *Colorista* de L'Oréal Paris.
- La Division progresse en Europe de l'Ouest où elle gagne des parts de marché, tout comme en Europe de l'Est et en Amérique hispanophone. Elle confirme son accélération en Asie au quatrième trimestre, grâce à la Chine. L'Amérique du Nord a vu sa croissance ralentir sur un marché difficile.
- Enfin, le e-commerce continue à jouer son rôle de relais de croissance, tiré par la Chine où il représente déjà plus d'un tiers du chiffre d'affaires.

L'Oréal Luxe

L'Oréal Luxe progresse de + 10,5 % à données comparables et + 10,6 % à données publiées. La Division surperforme le marché et confirme son succès en maquillage et en soin du visage.

- Lancôme réalise une très belle année avec une croissance à deux chiffres, portée par les succès en maquillage du mascara *Monsieur Big*, de *l'Absolu Rouge*, de *Teint Idole Ultra*, et par l'accélération de la gamme de soin *Génifique*. *La Vie est Belle* a confirmé sa position de leader européen malgré une concurrence accrue. Yves Saint Laurent bat de nouveaux records grâce à ses succès en parfums avec le bon démarrage du nouveau masculin *Y* et en maquillage avec les performances de *Tatouage Couture* sur les lèvres. Giorgio Armani et Kiehl's franchissent tous les deux le cap du milliard d'euros de chiffre d'affaires. IT Cosmetics poursuit son rapide développement.
- L'Oréal Luxe enregistre une croissance à deux chiffres en Asie, Pacifique, plus particulièrement en Chine, et en *Travel Retail*. L'Europe de l'Ouest signe une belle performance. Par ailleurs, le e-commerce réalise une forte progression.

Cosmétique Active

Avec une croissance de + 5,8 % à données comparables et de + 11,9 % à données publiées, la Division Cosmétique Active réalise une année historique en franchissant le cap des 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et renforce son leadership mondial sur le marché de la dermocosmétique.

- La Roche-Posay, première marque de dermocosmétique mondiale, maintient une forte dynamique de croissance, grâce notamment à ses franchises *Effaclar, Lipikar* et *Cicaplast*.
- Vichy réalise une belle performance sur le quatrième trimestre, en particulier en Europe de l'Ouest et en Asie, grâce à *Minéral 89*, et à son lancement anti-âge *Neovadiol Rose Platinium*.
- SkinCeuticals affiche pour la huitième année consécutive une croissance à deux chiffres, et confirme le succès de *H.A. Intensifier*.
- Les ventes en ligne continuent d'accélérer fortement.
- La Division poursuit son développement international : grâce à l'intégration réussie de CeraVe en forte croissance sur le marché américain, et au bon dynamisme de SkinCeuticals et de La Roche-Posay, les États-Unis sont le premier contributeur à la croissance et deviennent le premier pays de la Division.

Synthèse multi-divisions par zone géographique

Europe de l'Ouest

En 2017, l'Europe de l'Ouest a enregistré une croissance de + 2,6 % à données comparables et + 1,5 % à données publiées.

La croissance a été particulièrement soutenue en Grande-Bretagne, en Espagne et en Allemagne, portée par les catégories maquillage et soin de la peau. L'activité en France est restée pénalisée par un marché en léger retrait.

Les deux principales Divisions, la Division des Produits Grand Public et L'Oréal Luxe, ont surperformé leurs marchés respectifs, et la Division Cosmétique Active a vu sa croissance accélérer sur la deuxième partie de l'année.

Amérique du Nord

La zone a enregistré une croissance de + 1,7 % à données comparables et + 3,5 % à données publiées.

Le marché américain continue à se développer mais a été marqué par le ralentissement de certains circuits de distribution historiques. La performance du maquillage est renforcée par les marques NYX Professional Makeup et L'Oréal Paris, mais le soin du cheveu s'est révélé moins dynamique. La Division L'Oréal Luxe a ralenti, dans un contexte de réduction des stocks. Toutefois, Yves Saint Laurent et IT Cosmetics ont poursuivi leur croissance à deux chiffres. Au cours du dernier trimestre, la Division des Produits Professionnels a progressé notamment grâce aux marques partenaires. La Division Cosmétique Active a enregistré une belle performance sur l'année, tirée par la récente acquisition de CeraVe et par les marques emblématiques que sont SkinCeuticals et La Roche-Posay.

Nouveaux Marchés

- **Asie, Pacifique :** la zone progresse de + 12,3 % à données comparables et + 9,2 % à données publiées. En Asie du Nord, la croissance est portée par le consommateur chinois, en particulier sur la Division L'Oréal Luxe en Chine et à Hong Kong. La Chine confirme ainsi sa forte croissance, alimentée par de très bons résultats en e-commerce sur toutes les Divisions. En Asie du Sud, l'Inde affiche un fort dynamisme. La Thaïlande et la Malaisie sont aussi en forte croissance.
- **Amérique Latine :** la zone a enregistré une croissance de + 5,6 % à données comparables et de + 6,2 % à données publiées. Le Mexique et l'Argentine affichent une progression à deux chiffres, tandis que l'environnement économique reste difficile au Brésil. Les Divisions L'Oréal Luxe et Cosmétique Active enregistrent une croissance à deux chiffres portée respectivement par les marques Lancôme et La Roche-Posay. La Division des Produits Grand Public progresse dans la catégorie maquillage, notamment grâce à l'expansion de la marque NYX Professional Makeup et à la croissance continue de Maybelline New York.
- **Europe de l'Est :** la zone affiche une croissance de + 8,6 % à données comparables et + 11,4 % à données publiées. La Turquie, ainsi que l'Europe Centrale ont été les moteurs de la croissance, la Russie évoluant correctement.
  Toutes les Divisions ont gagné des parts de marché.
  Le e-commerce sur la zone représente désormais plus de 5 % des ventes.
- **Afrique, Moyen-Orient :** la zone est à - 7,1 % à données comparables et - 9,4 % à données publiées, avec un deuxième semestre en nette amélioration. Malgré des marchés en fort retrait, la situation se stabilise dans les pays du Golfe. L'Égypte a bénéficié d'une croissance dynamique.

1.3.1.3. Résultats consolidés 2017

RENTABILITÉ D'EXPLOITATION ET COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées.

	2015		2016		**2017**	
	En millions d'euros	% CA 2015	En millions d'euros	% CA 2016	**En millions d'euros**	**% CA 2017**
Chiffre d'affaires	**25 257,4**	**100,0 %**	**25 837,1**	**100,0 %**	**26 023,7**	**100,0 %**
Coût des ventes	- 7 277,4	28,8 %	- 7 341,7	28,4 %	- 7 359,2	28,3 %
Marge brute	**17 980,0**	**71,2 %**	**18 495,4**	**71,6 %**	**18 664,5**	**71,7 %**
Frais de recherche et développement	- 794,1	3,1 %	- 849,8	3,3 %	- 877,1	3,4 %
Frais publi-promotionnels	- 7 359,6	29,1 %	- 7 498,7	29,0 %	- 7 650,6	29,4 %
Frais commerciaux et administratifs	- 5 438,6	21,5 %	- 5 607,0	21,7 %	- 5 460,5	21,0 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**4 387,7**	**17,4 %**	**4 539,9**	**17,6 %**	**4 676,3**	**18,0 %**

La marge brute, à 18 664 millions d'euros, ressort à 71,7 % du chiffre d'affaires, à comparer à 71,6 % en 2016, soit une amélioration de 10 points de base.

Les frais de recherche ont légèrement augmenté en valeur relative à 3,4 % du chiffre d'affaires.

Comme annoncé, les frais publi-promotionnels progressent à 29,4 % du chiffre d'affaires, en hausse de 40 points de base.

Les frais commerciaux et administratifs, à 21,0 % du chiffre d'affaires, sont en réduction de 70 points de base, principalement sous l'effet de la déconsolidation de The Body Shop.

Au total, le résultat d'exploitation progresse de + 3,0 % à 4 676 millions d'euros, et ressort à 18,0 % du chiffre d'affaires, soit une amélioration de 40 points de base. Hors effets de change, la croissance du résultat d'exploitation est de + 4,4 %.

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées.

Du résultat d'exploitation au résultat net hors éléments non récurrents :

En millions d'euros	2015	2016	**2017**	Évolution
Résultat d'exploitation	**4 387,7**	**4 539,9**	**4 676,3**	**+ 3,0 %**
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	- 13,8	- 19,3	- 22,9	
Dividendes Sanofi	336,9	346,5	350,0	
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	**4 710,8**	**4 867,1**	**5 003,3**	**+ 2,8 %**
Impôt sur les résultats hors éléments non récurrents	- 1 219,7	- 1 216,8	- 1 250,5	
Résultat net des sociétés mises en équivalence hors éléments non récurrents	-	- 0,1	- 0,1	
Intérêts minoritaires	- 1,3	- 3,0	- 3,9	
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents (1)	**3 489,8**	**3 647,2**	**3 748,7**	**+ 2,8 %**
BNPA (2) **(en euros)**	**6,18**	**6,46**	**6,65**	**+ 3,0 %**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**3 297,4**	**3 105,8**	**3 581,4**	**+ 15,3 %**
Résultat net dilué par action part du groupe (en euro)	5,84	5,50	6,36	
Nombre d'actions moyen dilué	564 891 388	564 509 135	563 528 502	

(1) 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.
(2) Résultat net dilué par action, hors éléments non récurrents part du groupe.

La charge financière nette ressort à 23 millions d'euros environ.

Les dividendes de Sanofi se sont élevés à 350 millions d'euros.

L'impôt sur les résultats hors éléments non récurrents s'est élevé à 1 250 millions d'euros, soit un taux d'imposition de 25,0 %.

Le résultat net part du groupe des activités poursuivies hors éléments non récurrents s'élève à 3 749 millions d'euros, en croissance de + 2,8 %, et de + 4,1 % à taux de change constants.

Le Bénéfice net par Action, à 6,65 euros est en croissance de + 3,0 %, et de + 4,3 % à taux de change constants.

Les éléments non récurrents part du groupe se sont élevés à - 167 millions d'euros nets d'impôts, principalement sous l'effet de la sortie du périmètre de la marque The Body Shop, de l'impact du remboursement de la taxe sur les dividendes, et de l'effet positif de la réforme fiscale américaine sur les impôts différés non récurrents.

Le résultat net part du groupe ressort à 3 581 millions d'euros, en forte augmentation de 15,3 %.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE : 3 581 MILLIONS D'EUROS

La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées.

En millions d'euros	2015	2016	**2017**	Évolution 2016/2017
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents	**3 489,8**	**3 647,2**	**3 748,7**	**+ 2,8 %**
Éléments non récurrents nets d'impôts part du groupe	- 192,4	- 541,4	- 167,2	
Résultat net des activités non poursuivies part du groupe	-	-	-	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**3 297,4**	**3 105,8**	**3 581,4**	**+ 15,3 %**

Marge brute d'Autofinancement, Bilan et Situation de trésorerie

La marge brute d'auto-financement s'élève à 4 972 millions d'euros, en croissance de 5,4 %.

Le besoin en fonds de roulement est en diminution de 261 millions d'euros.

À 1 263 millions d'euros, les investissements représentent 4,9 % du chiffre d'affaires.

Le cash-flow net [(1)]. à 3 969 millions d'euros, progresse fortement de + 19,6 %.

Le bilan est particulièrement robuste avec des capitaux propres qui s'élèvent à 24,8 milliards d'euros, et une trésorerie nette de 1 872 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2018, un dividende de 3,55 euros, en croissance de + 7,6 %, par rapport au dividende versé en 2017. Ce dividende sera mis en paiement le 27 avril 2018 (date de détachement le 25 avril 2018 à 00 h 00 heure de Paris).

Capital social

À la date du 31 décembre 2017, le capital de la Société est composé de 560 519 088 actions ayant chacune un droit de vote.

Résultat d'exploitation Groupe, par Division opérationnelle et par zone géographique

PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE

	2015		2016		**2017**	
	En millions d'euros	% CA 2015	En millions d'euros	% CA 2016	**En millions d'euros**	**% CA 2017**
Produits Professionnels	678	20,0 %	689	20,3 %	669	20,0 %
Produits Grand Public	2 386	20,1 %	2 417	20,2 %	2 419	20,0 %
L'Oréal Luxe	1 497	20,7 %	1 623	21,2 %	1 856	21,9 %
Cosmétique Active	415	22,8 %	431	23,2 %	471	22,6 %
TOTAL DIVISIONS COSMÉTIQUES	**4 976**	**20,5 %**	**5 160**	**20,7 %**	**5 415**	**20,8 %**
Non alloué [(1)]	- 643	- 2,6 %	- 654	- 2,6 %	- 739	- 2,8 %
TOTAL GROUPE	**4 333**	**17,8 %**	**4 506**	**18,1 %**	**4 676**	**18,0 %**

(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 opérationnelles. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.

Après une année 2017 difficile, la rentabilité de la Division des Produits Professionnels s'établit à 20,0 %.

La rentabilité de la Division des Produits Grand Public ressort à 20,0 %, en légère diminution de 20 points de base par rapport à 2016.

La rentabilité de L'Oréal Luxe, à 21,9 %, a très fortement progressé en 2017, soit une augmentation de 70 points de base.

La rentabilité de la Division Cosmétique Active s'établit à 22,6 %.

Les dépenses non-allouées ont augmenté à 2,8 % du chiffre d'affaires, principalement sous l'effet de l'augmentation de coûts liés au digital.

(1) Cash-flow net = Marge brute d'auto-financement + variation du besoin en fonds de roulement - investissements

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2015 [1]		2016		2017	
	En millions d'euros	% CA 2015	En millions d'euros	% CA 2016	**En millions d'euros**	**% CA 2017**
Europe de l'Ouest [1]	1 800	22,6 %	1 832	22,9 %	1 860	22,9 %
Amérique du Nord	1 257	18,9 %	1 392	19,6 %	1 411	19,2 %
Nouveaux Marchés [1]	1 919	19,9 %	1 936	19,7 %	2 144	20,3 %
TOTAL ZONES GÉOGRAPHIQUES [2]	**4 976**	**20,5 %**	**5 160**	**20,7 %**	**5 415**	**20,8 %**
Non alloué [3]	- 643	- 2,6 %	- 654	- 2,6 %	- 739	- 2,8 %
TOTAL GROUPE	**4 333**	**17,8 %**	**4 506**	**18,1 %**	**4 676**	**18,0 %**

(1) Au 1er juillet 2016, l'activité Travel Retail asiatique de la Division Produits Grand Public, qui était précédemment comptabilisée en Europe de l'Ouest, a été rattachée à l'Asie, Pacifique. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.
(2) Avant non-alloué.
(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 opérationnelles. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.

La rentabilité de l'Europe de l'Ouest s'établit à 22,9 %, soit un niveau identique à celui de 2016.

En Amérique du Nord, la rentabilité ressort à 19,2 %, un niveau légèrement inférieur à 2016.

Et dans les Nouveaux Marchés, la profitabilité a fortement progressé, et dépasse, pour la première fois, les 20 % du chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires des Divisions opérationnelles par métier

CHIFFRE D'AFFAIRES

				Progression à données	
En millions d'euros	2015	2016	**2017**	comparables	publiées
Soins de la peau et solaires	7 190	7 089	7 624	+ 7,6 %	+ 7,5 %
Maquillage	5 784	6 576	7 266	+ 10,2 %	+ 10,5 %
Soins capillaires	4 782	4 779	4 559	- 3,2 %	- 4,6 %
Coloration	3 091	3 021	3 076	+ 2,0 %	+ 1,8 %
Parfums	2 376	2 367	2 393	+ 2,1 %	+ 1,1 %
Autres [1]	1 067	1 085	1 107	+ 1,2 %	+ 2,0 %
TOTAL MÉTIERS COSMÉTIQUES	**24 290**	**24 916**	**26 024**	**+ 4,8 %**	**+ 4,4 %**

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

Comptes de résultat consolidés simplifiés

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2016	**31.12.2017**	% CA 2017
Chiffre d'affaires	**25 257,4**	**25 837,1**	**26 023,7**	**100,0 %**
Marge brute	**17 980,0**	**18 495,4**	**18 664,5**	**71,7 %**
Frais de recherche et développement	- 794,1	- 849,8	- 877,1	3,4 %
Frais publi-promotionnels	- 7 359,6	- 7 498,7	- 7 650,6	29,4 %
Frais commerciaux et administratifs	- 5 438,6	- 5 607,0	- 5 460,5	21,0 %
Résultat d'exploitation	**4 387,7**	**4 539,9**	**4 676,3**	**18,0 %**
Résultat opérationnel	**4 194,3**	**3 996,1**	**4 400,0**	
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	- 13,8	- 19,3	- 22,9	
Dividende Sanofi	336,9	346,5	350,0	
Impôt sur les résultats	- 1 222,9	- 1 214,6	- 901,3	
Intérêts minoritaires	- 1,1	- 2,9	- 4,1	
Impact déconsolidation de The Body Shop*			- 240,1	
Résultat net part du groupe	**3 297,4**	**3 105,8**	**3 581,4**	**13,8 %**
Éléments non récurrents (charge - / produit +)	- 192,4	- 541,5	- 167,2	
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents des activités poursuivies **	**3 489,8**	**3 647,2**	**3 748,7**	**14,4 %**
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)	5,84	5,50	6,36	
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	6,18	6,46	6,65	

** La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées.*
*** Le résultat net part du groupe hors éléments non récurrents des activités poursuivies exclut les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, les effets d'impôts et les intérêts minoritaires des activités poursuivies.*

Ressources et emploi de fonds

Marge brute d'autofinancement : 4 972,1

Ratios financiers

	2015	2016	**2017**
(en % du chiffre d'affaires) Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires	17,4 %	17,6 %	18,0 %
(en % des capitaux propres) Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe/Capitaux propres d'ouverture	17,3 %	15,4 %	15,1 %
(en % des capitaux propres) Ratio d'endettement net [1]	n/a	n/a	n/a
Marge brute d'auto-financement/Investissements	3,8x	3,4x	3,9x

(1) Ratio d'endettement net : (Dettes financières courantes et non courantes –Trésorerie) / Capitaux propres part du groupe.

L'Oréal 2011-2017

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

En millions d'euros	2011 (1)	2012 (1)	2013 (8)	2014 (8)	2015	2016	**2017**
Résultats							
Chiffre d'affaires consolidé	20 343	21 638	22 124	22 532	25 257	25 837	26 023
Résultat d'exploitation	3 293	3 558	3 760	3 891	4 388	4 540	4 676
En % du chiffre d'affaires	16,2 %	16,4 %	17,0 %	17,3 %	17,4 %	17,6 %	18,0 %
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	3 563	3 874	4 056	4 198	4 711	4 867	5 003
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe (2)	2 583	2 861	3 032	3 125	3 490	3 647	3 748
Résultat net part du groupe	2 438	2 868	2 958	4 910	3 297	3 106	3 581
Montant total du dividende	1 212	1 380	1 507	1 511	1 742	1 868	2 006
Bilan							
Actifs non courants	19 141	20 903	21 485	23 284	24 458	25 585	24 320
Actifs courants hors trésorerie	6 070	6 096	6 730	6 858	7 854	8 300	7 972
Trésorerie	1 652	2 235	2 659	1 917	1 400	1 746	3 047
Capitaux propres (3)	17 627	20 925	22 651	20 197	23 617	24 504	24 819
Situation financière nette (4)	- 504	- 1 948	- 2 320	671	- 618	- 481	- 1 872
Marge brute d'auto-financement	3 226	3 507	3 758	3 808	4 399	4 717	4 972
Données par action (en euros)							
Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe (2)	4,32	4,73	4,99 (5)	5,34	6,18	6,46	6,65
Dividende	2,00	2,30	2,50	2,70	3,10	3,30	3,55 (6)
Cours de l'action en fin d'année (7)	80,70	104,90	127,70	139,30	155,30	173,40	184,95
Cours de l'action le plus haut de l'année (7)	91,24	106,40	137,85	140,40	181,30	177,90	197,15
Cours de l'action le plus bas de l'année (7)	68,83	79,22	103,65	114,55	133,40	142,65	167,75
Nombre d'actions moyen pondéré dilué (7)	597 633 103	605 305 458	608 001 407	585 238 674	564 891 388	564 509 135	563 528 502

(1) Les bilans 2011 et 2012 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée.
(2) Pour 2012, 2013, 2014 et 2015, il s'agit du résultat des activités poursuivies.
(3) Plus intérêts minoritaires.
(4) L'excédent net de trésorerie est de 504 M€ en 2011, de 1 948 M€ en 2012, de 2 320 M€ en 2013, 618 M€ en 2015, de 481 M€ en 2016, et de 1 872 M€ en 2017. La dette nette est de 671 M€ en 2014.
(5) Le résultat net par action, hors éléments non récurrents, part du groupe, publié au 31 décembre 2013 s'établissait à 5,13 €.
(6) Dividende proposé à l'Assemblée Générale 17 avril 2018.
(7) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 112 103 817,60 € au 31 décembre 2017 : la valeur nominale de l'action est de 0,20 €.
(8) Les bilans au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relative à la comptabilisation des taxes selon IFRIC 21.

1.3.1.4. Faits marquants, événements récents et perspectives

Faits marquants de l'année 2017

- Le 10 janvier, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord définitif avec Valeant pour l'acquisition des marques CeraVe, AcneFree et Ambi. L'acquisition de ces marques complète et renforce les positions de la Division Cosmétique Active aux États-Unis et lui permet de satisfaire une demande croissante de soins actifs pour la peau à des prix accessibles. Cette acquisition a été finalisée le 6 mars 2017.

- Entre le 13 février et le 15 mars, L'Oréal a racheté, en vue de leur annulation, 2 846 604 de ses actions, dans le cadre de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2016 et de la décision du Conseil d'Administration du 9 février 2017.

- Le 20 avril 2017, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de L'Oréal a nommé en qualité d'administrateur Monsieur Paul Bulcke et renouvelé les mandats d'administrateurs de Madame Françoise Bettencourt Meyers et de Madame Virginie Morgon. Par ailleurs, l'Assemblée a voté la distribution d'un dividende de 3,30 euros par action, mis en paiement le 3 mai 2017.

- Le Conseil, réuni à l'issue de cette Assemblée Générale, a décidé, en application de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2016, l'annulation de 2 846 604 actions L'Oréal acquises dans le cadre du programme de rachat décidé par le Conseil d'Administration du 9 février 2017. L'annulation de ces actions est intervenue le 31 mai 2017. Le capital social de L'Oréal au 30 juin 2017 s'élève à 111 993 452 euros, divisé en 559 967 260 actions de 0,2 euro chacune.

- Le 20 avril 2017, L'Oréal a annoncé la nomination de Monsieur Nicolas Hieronimus au poste de Directeur Général Adjoint en charge des Divisions. Monsieur Nicolas Hieronimus conserve par ailleurs ses fonctions de Directeur Général de la Division L'Oréal Luxe.
- Le 2 mai 2017, L'Oréal USA a annoncé l'acquisition des actifs de Four Star Salon Services distributeur de produits destinés aux salons de coiffure dans les états de New York, du New Jersey et du Connecticut. Cette acquisition vient compléter la couverture du territoire américain par l'entité SalonCentric.
- Le 7 septembre 2017, après avoir obtenu les autorisations nécessaires des autorités compétentes, L'Oréal et Natura Cosmeticos ont finalisé l'accord définitif de cession de The Body Shop à Natura, conformément aux termes du projet communiqué le 9 juin 2017.
- Le 19 septembre 2017, L'Oréal s'est vu décerner, à l'occasion du Grand Prix du Gouvernement d'Entreprise organisé par l'AGEFI, le deuxième prix de la Diversité dans les organes de Direction.
- Le 21 septembre 2017, L'Oréal s'est vu décerner, à l'occasion des Grands Prix de la Transparence Labrador, le Premier Prix de la Charte Éthique.
- Le 9 octobre 2017, l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) a annoncé l'adoption de deux nouvelles méthodes alternatives aux tests sur animaux, développées par les laboratoires de Recherche de L'Oréal pour évaluer l'allergie cutanée et l'irritation oculaire.
- Le 20 octobre 2017, L'Oréal a annoncé la signature d'un partenariat stratégique avec STATION F, le plus grand campus de start-ups au monde, pour accompagner le développement de start-ups dans le domaine de la beauté digitale.
- Le 20 novembre 2017, lors du 5e Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes organisé par Ethics & Boards, L'Oréal a été distinguée pour son engagement en faveur de la parité et de l'égalité professionnelle et a reçu le Prix de la Parité des Instances Exécutives.
- Le 21 novembre 2017, à l'occasion des CDP[1] Europe *Awards* à Bruxelles et pour la deuxième année consécutive, L'Oréal a obtenu le meilleur score « A », pour chacun des trois classements sur la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la protection des forêts.

Événement important survenu depuis le début de l'exercice 2018

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

Perspectives 2018

En ce qui concerne 2018, dans un marché qui devrait rester dynamique et contrasté, L'Oréal dispose plus que jamais des meilleurs atouts en termes de capacité d'innovation, de puissance des marques, de performance digitale, et de qualité de ses équipes partout dans le monde, pour gagner des parts de marché et renforcer son leadership de la Beauté. Ainsi, le Groupe est confiant en sa capacité, pour une nouvelle année, de surperformer le marché et de réaliser une croissance comparable significative de son chiffre d'affaires ainsi qu'une progression de sa rentabilité.

1.3.1.5. Une politique d'investissement au service 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 1.2.5. et la rubrique 1.2.6.) ;
2. des investissements marketing qui sont permanents et inhérents à l'activité cosmétique du Groupe. En effet, la conquête de nouvelles parts de marché nécessite des études approfondies et spécifiques à chaque situation, ainsi que des dépenses publi-promotionnelles ajustées en fonction de l'ancienneté des marques et de leur position concurrentielle dans chaque pays. 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 2017, les investissements du Groupe se sont élevés à 1 264 millions d'euros soit 4,9 % du chiffre d'affaires, un niveau qui reflète la constance des efforts du Groupe, notamment dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité industrielle, de la performance de la recherche, du développement digital et de la valorisation des marques.

(1) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises.

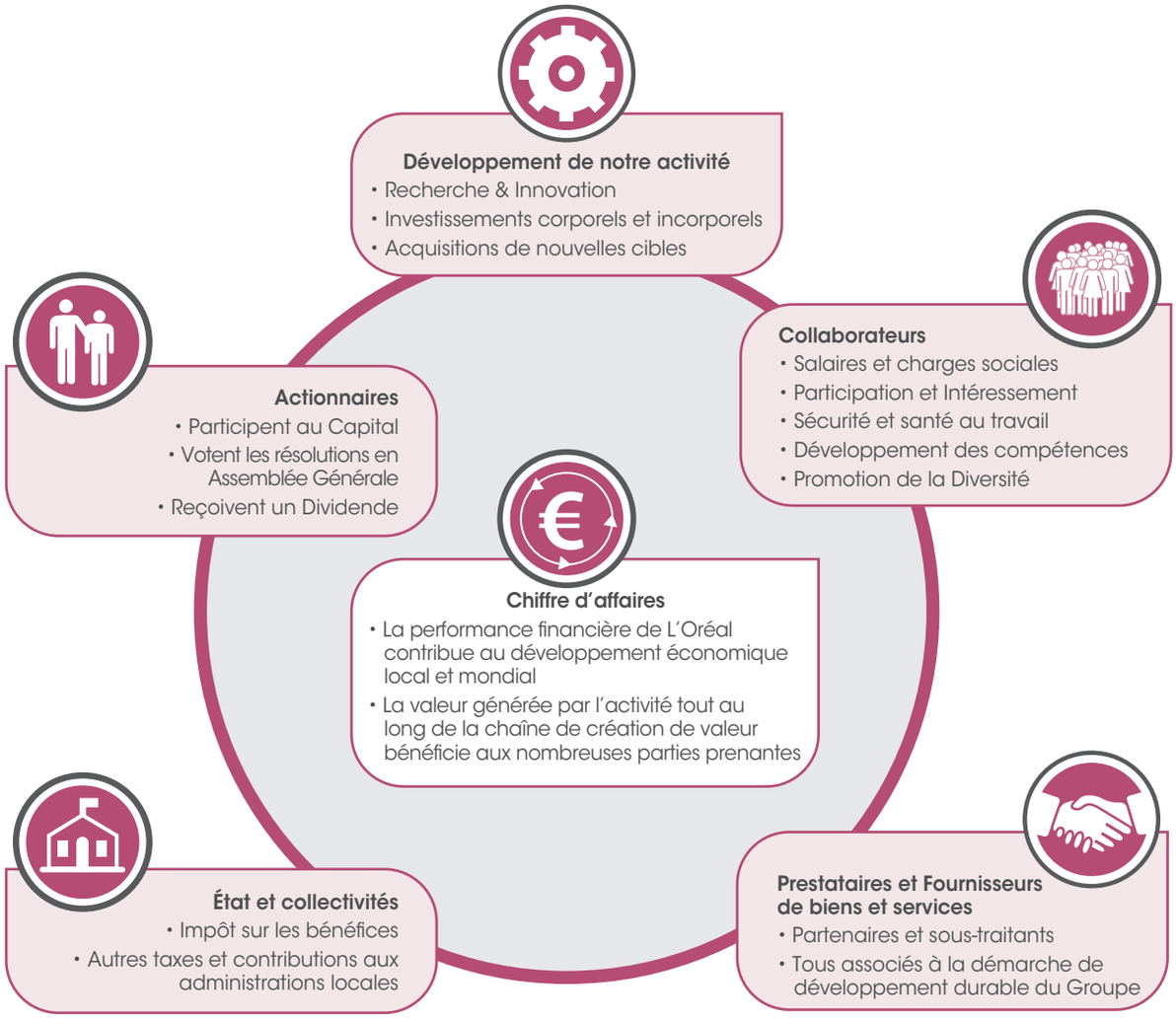
Les investissements engagés en 2017 se répartissent de la manière suivante :

- la production et la distribution physique pour environ 27 % des investissements totaux ;
- les investissements marketing, intégrant les moules, la PLV et les boutiques pour 46 % ;
- les investissements informatiques répartis dans chacune de ces catégories ont représenté 19 % des investissements totaux ;
- le solde concerne la Recherche et les différents sièges dans les pays.

Pour tous ces investissements, voir les notes 3.2.2., 7,2. et 12.2. des « Comptes consolidés ».

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

Les parties prenantes à l'activité du groupe



1.3.2. UNE CROISSANCE PÉRENNE ET PARTAGÉE

La priorité donnée aux hommes

L'Oréal est porté depuis toujours par des valeurs humanistes qui l'ont conduit à mettre l'individu et le talent au cœur de son organisation. Comme l'affirmait avec conviction son fondateur, Eugène Schueller : « une entreprise, ce n'est pas des murs et des machines mais des hommes, des hommes, des hommes ».

Actifs immatériels stratégiques, ils sont l'un des grands avantages compétitifs du Groupe sur le long terme, aux côtés des marques, de la gouvernance ou de la Recherche.

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

L'Oréal vise depuis toujours une croissance durable et pérenne.

Dès l'origine, le Groupe s'est attaché à accroître 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 productions se conforment aux mêmes règles visant à réduire leur empreinte sur l'environnement. Des audits sociaux sont réalisés chez les fournisseurs des usines et centrales.

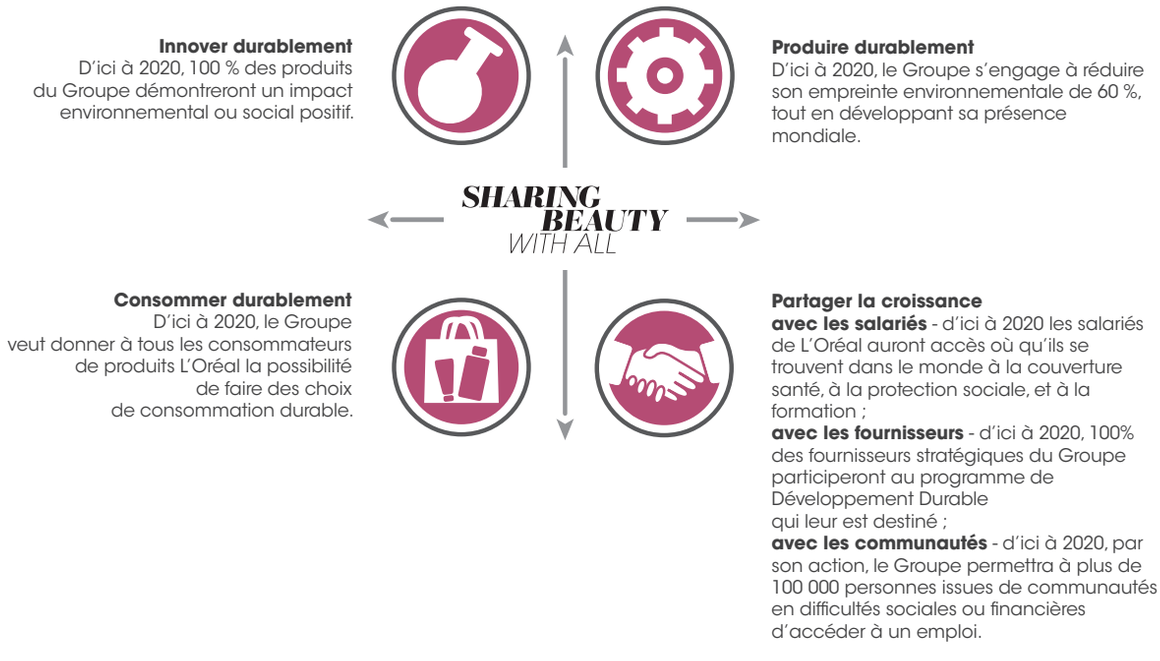
Chaque filiale participe, dans la mesure de ses moyens, aux grands programmes de la Fondation L'Oréal, notamment *For Women in Science*, *Beauty for a Better Life* ou aux projets de mécénat du Groupe comme Coiffeurs contre le Sida (voir chapitre 3). Au-delà de ses performances économiques solides sur le long terme, l'entreprise se veut exemplaire et exigeante pour limiter son empreinte sur l'environnement. En octobre 2013, l'ensemble des engagements et actions du Groupe L'Oréal en matière de Développement Durable ont été formalisés et structurés à un niveau stratégique dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*.

Sharing Beauty With All

Le programme *Sharing Beauty With All* présente les objectifs que L'Oréal s'est fixé à l'horizon 2020 dans le but de réduire son impact environnemental et de renforcer ses engagements sociaux, tout en partageant sa croissance avec les communautés qui l'environnent. Chaque année, L'Oréal rend compte de façon chiffrée et transparente de sa stratégie et de ses résultats au travers d'indicateurs de performance. Un panel d'experts internationaux indépendants appelé *Panel of Critical Friends* se réunit régulièrement pour examiner les avancées, apporter un regard critique sur les actions menées et suggérer des améliorations.

Le programme *Sharing Beauty With All* se caractérise par sa complète intégration à la chaîne de valeurs de l'entreprise : il couvre donc l'ensemble des impacts du Groupe organisé selon quatre domaines :

- l'innovation durable, qui vise à améliorer l'empreinte environnementale et sociale des produits (voir le paragraphe 1.2.5) ;
- la production durable, pour réduire l'empreinte environnementale des usines et des centrales de distribution du Groupe, partout dans le monde (voir le paragraphe 1.2.6.) ;
- la consommation durable, pour engager les consommateurs et leur offrir la possibilité de faire des choix de consommation durable ;
- le partage de la croissance avec toutes les parties prenantes du Groupe (employés, fournisseurs, communautés).

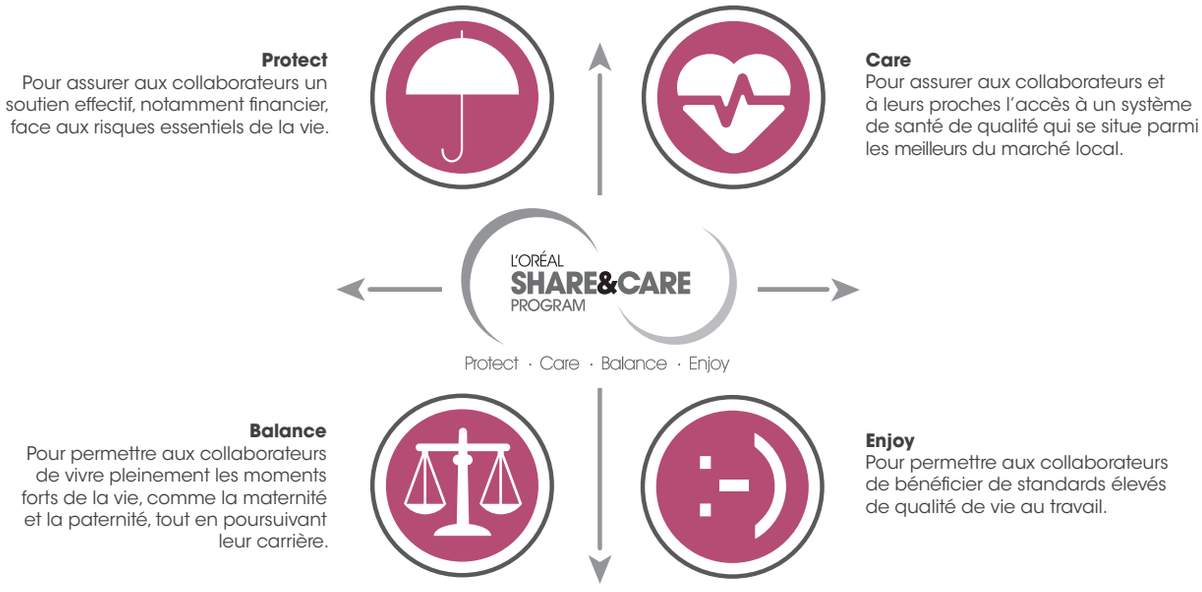


Partager la croissance

Partager la croissance avec ses parties prenantes est une priorité pour L'Oréal. Dans cet esprit, le Groupe déploie sa vision d'entreprise citoyenne et responsable vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et des communautés avec lesquelles il interagit.

... avec les salariés

Le programme *L'Oréal Share & Care* est un programme social de grande envergure initié fin 2013. Il comprend des engagements qui s'articulent autour de 4 axes déployés dans tous les pays : la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail.



Ainsi, *« d'ici à 2020, les salariés de L'Oréal auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation. »*

(1) Soit 100 % des employés sur le périmètre du programme « L'Oréal Share & Care » (employés permanents du Groupe hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel < 21 heures/semaine, les conseillers beauté et employés de boutique, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle).

... avec les fournisseurs

« D'ici à 2020, 100 % des fournisseurs stratégiques du Groupe participeront au programme de Développement Durable destiné aux fournisseurs. »

L'Oréal considère que l'activité de ses fournisseurs fait partie de son empreinte environnementale et sociale élargie. C'est pourquoi le Groupe a décidé d'associer ses fournisseurs à ses engagements sociaux, éthiques et environnementaux. Sont en premier lieu concernés ses fournisseurs dits « stratégiques », qui représentent plus de 80 % des achats directs (matières premières, emballages et sous-traitance) du Groupe.

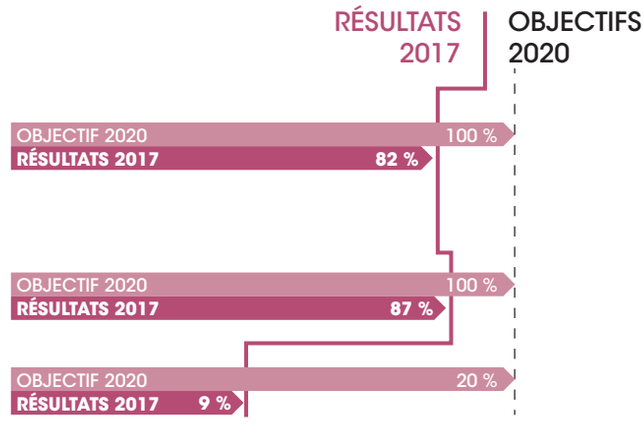
Dans la continuité de la politique d'achats responsables portée depuis 2002 sous le nom de L'Oréal *Buy & Care*, le programme *Sharing Beauty With All* a permis au Groupe de mieux associer ses fournisseurs à sa démarche RSE en développant une double approche :

- désormais, la sélection des fournisseurs prend en compte leurs performances environnementales et sociales ;
- le Groupe met à leur disposition des outils d'amélioration continue pour leur permettre de mieux s'évaluer et de s'améliorer.

82 % des fournisseurs stratégiques du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leur performance sur les plans environnemental et social. Ils représentent plus de 74 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance). Par ailleurs, en 2017, 1 231 audits sociaux [1] ont été réalisés, soit plus de 9 400 depuis 2006.

87 % des fournisseurs stratégiques [2] ont procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de développement durable.

9 % des fournisseurs stratégiques [2] sont associés au programme de *Solidarity Sourcing* du Groupe.



(1) Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(2) Les fournisseurs stratégiques sont les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal. À terme, 80 % du montant des achats directs sera couvert par cette démarche. Ainsi, le portefeuille fournisseurs sera constitué en 2020 uniquement de fournisseurs ayant les meilleurs résultats RSE : de nouveaux fournisseurs sélectionnés sur leurs performances, et des fournisseurs historiques conservés car parmi les meilleurs.

... avec les communautés

« D'ici à 2020, par son action, le Groupe permettra à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi. »

Du fait de la multiplicité de ses programmes d'achats et de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité. D'une manière générale, les établissements du Groupe et ses filiales développent des relations de qualité avec les communautés à côté desquelles ils opèrent et s'efforcent de partager leur croissance avec elles.

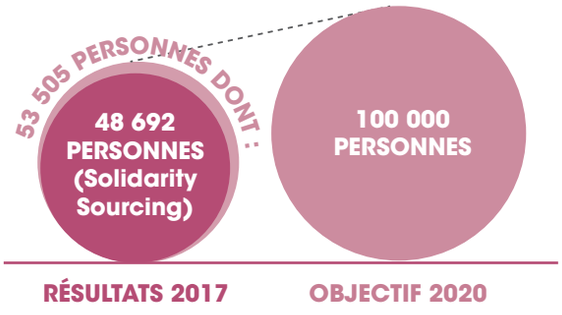
Cette ambition s'est traduite par un engagement du programme *Sharing Beauty With All* : permettre à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi à l'horizon 2020. Cela signifie que L'Oréal soutiendra dans l'accès à l'emploi autant de personnes à l'extérieur de l'entreprise qu'il y aura de collaborateurs dans le Groupe.

Pour atteindre cet objectif, L'Oréal met en œuvre divers programmes : formation professionnelle pour les personnes en situation de grande vulnérabilité, inclusion de personnes en situation de handicap ou encore le déploiement de projets de *Solidarity Sourcing*.

Solidarity Sourcing

L'Oréal a créé en 2010 *Solidarity Sourcing,* un programme mondial d'achats solidaires qui a vocation à ouvrir les appels d'offres du Groupe à des entreprises qui emploient des personnes issues de communautés économiquement vulnérables pour leur permettre d'accéder de façon pérenne à un travail et à un revenu, ainsi qu'aux entreprises traditionnellement éloignées de l'accès aux grands appels d'offres internationaux.

Dans ce cadre, les acheteurs travaillent en partenariat avec les représentants du programme *Sharing Beauty With All* implanté dans chaque pays.



53 505 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières ont pu accéder à un emploi

Pour une consommation plus durable

L'Oréal souhaite enfin offrir à ses consommateurs la possibilité de faire des choix de consommation durable. Pour cela, L'Oréal mobilise l'ensemble de ses marques, toutes Divisions confondues, sur deux principaux axes d'actions :

- **L'évaluation et l'amélioration de leur empreinte environnementale et sociale :** les laboratoires de L'Oréal, en lien avec les équipes Développement & Packaging et l'équipe RSE, mènent des analyses du portefeuille de formules et d'emballages de chacune des marques du Groupe. Objectif : définir un plan d'innovation durable, qui identifie des leviers d'amélioration sur chacune des gammes et chacun des produits et prévoit un plan d'action. En 2017, ce travail a été mené avec 91 % des marques du Groupe ;
- **L'engagement des consommateurs :** conscient de la capacité de ses marques à mobiliser leurs parties prenantes – partenaires, clients, consommateurs, grand public – sur les grandes causes environnementales et sociales d'aujourd'hui, le Groupe s'est engagé à ce que chacune identifie une cause qui lui soit propre et mène des campagnes de sensibilisation. En 2017, 46 % des marques ont mené ce type d'actions. Par ailleurs, L'Oréal mène depuis 2013 des études quantitatives et qualitatives pour mieux comprendre les attentes de ses consommateurs et identifier la manière la plus engageante de les mobiliser sur les enjeux de Développement Durable dans le secteur de la cosmétique. Et pour la première fois en 2016, le Groupe a réuni un Comité Consultatif de consommateurs pour partager avec eux ses engagements et ses résultats à date, et recueillir leurs réactions et suggestions d'amélioration.

1.4. UNE ORGANISATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

L'organisation du Groupe répond à un double enjeu : poursuivre la stratégie qui a fait le succès de L'Oréal ces 100 dernières années et en même temps inventer le nouveau L'Oréal du XXIe siècle, parfaitement adapté à un monde en perpétuel changement.

1.4.1. 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 déterminent la stratégie dans leur marché, font les choix les plus adaptés, fabriquent, ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

La quasi-totalité des filiales est rattachée à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant [1]. Leur liste détaillée figure en annexe des comptes consolidés et sociaux.

1.4.2. DIVISIONS OPÉRATIONNELLES

L'activité du Groupe est répartie entre 4 divisions opérationnelles. Dans les marchés chacune d'entre elles développe et valorise un ensemble de marques propres auprès des consommateurs.

- La Division des Produits Grand Public se fixe pour objectif de démocratiser le meilleur de la beauté.

  Elle construit son développement autour de la dynamique de ses quatre grandes marques mondiales (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York et NYX Professional Makeup), et du déploiement de ses marques spécialisées ou régionales (Essie, Niely, Dark and Lovely, etc.).

  Transversalement et dans chaque marché, le digital permet non seulement de profiter de l'accélérateur de croissance majeur que représente l'e-commerce, mais également d'optimiser les modèles marketing de la Division.

- L'Oréal Luxe propose des expériences et produits d'exception pour les consommateurs les plus exigeants de la distribution sélective

  La Division orchestre un portefeuille unique de marques prestigieuses : marques généralistes emblématiques, marques couture aspirationnelles et marques alternatives ou spécialisées (Lancôme, Yves Saint Laurent Beauté, Giorgio Armani Beauty, Kiehl's, Urban Decay, Biotherm, Ralph Lauren et IT Cosmetics).

  Localement le digital permet d'offrir aux clients de L'Oréal Luxe une expérience exceptionnelle avec des contenus inspirants, une capacité à établir une relation personnalisée valorisée et un déploiement e-commerce qui encapsule la valeur ajoutée de chaque marque.

- La Division des Produits Professionnels offre l'expertise de la beauté professionnelle

  La Division s'appuie sur plus de 100 ans de connaissance et d'accompagnement du monde de la coiffure. Elle a construit un portefeuille de marques uniques (L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, Biolage, Pureology, Decléor et Carita).

  Le digital est un levier majeur pour réinventer la beauté professionnelle et accompagner la transformation de l'industrie en créant dans chaque marché un lien direct et inspirant entre les marques, les professionnels et leurs consommateurs.

- La Division Cosmétique Active a pour mission d'offrir à chacun les moyens d'améliorer la beauté et la santé de sa peau.

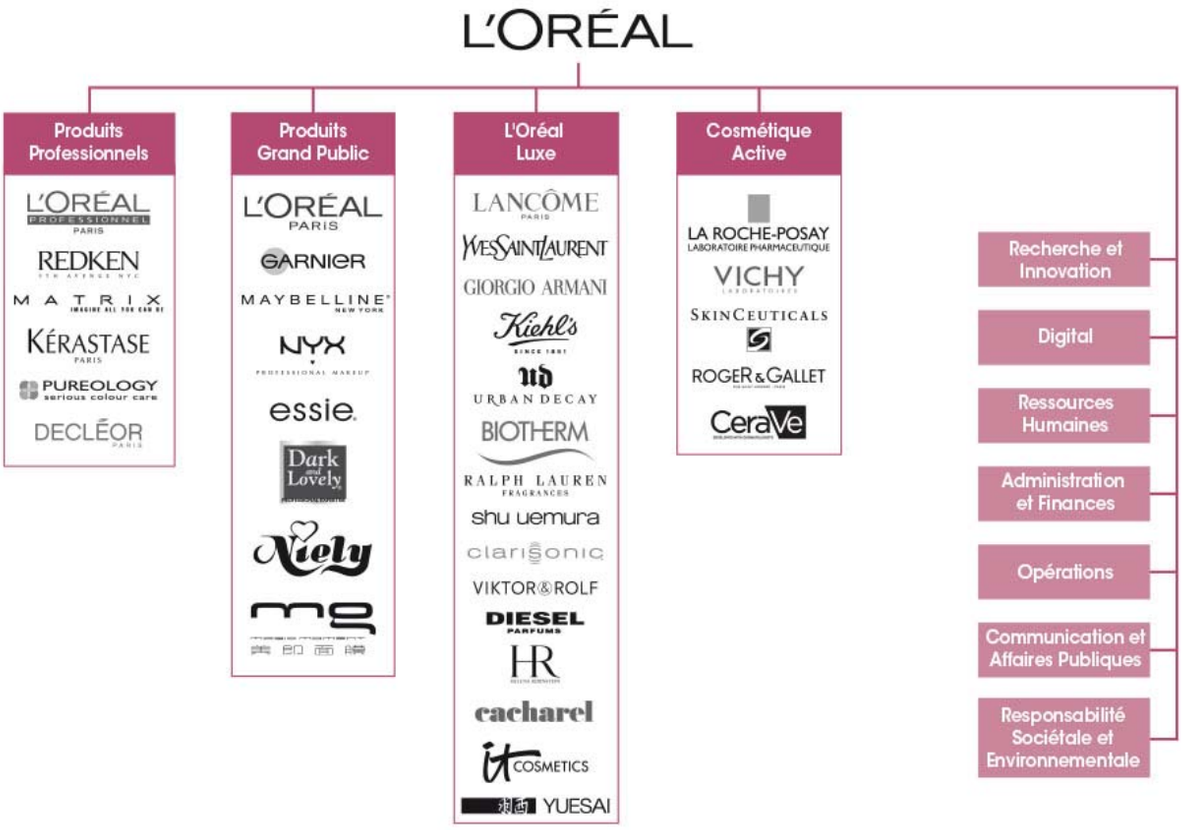
  Son portefeuille de marques très complémentaires (Vichy, La Roche-Posay, SkinCeuticals, et Roger&Gallet) répond aux tendances majeures du soin de la peau et aux recommandations des professionnels de santé. L'acquisition récente de la marque américaine CeraVe vient compléter ce portefeuille.

  Dans ses marchés, la Division développe ou réinvente la catégorie dermocosmétique dans tous ses canaux de distribution : pharmacies, *drugstores*, boutiques en propre et sites de e-commerce. Elle lance des produits et des services nouveaux avec la recommandation et le Conseil par les prescripteurs et les influenceurs de la santé-beauté, en points de vente et sur les plateformes digitales.

Le *Travel Retail* (ou circuit des voyageurs) est un circuit porteur d'image, qui se développe avec la croissance du nombre de voyageurs. Avec la création de la Direction du *Travel Retail* multi-Divisions, le Groupe a pour ambition de poursuivre le développement de ce circuit avec une stratégie *global shopper* : une approche sur mesure permettant, dans les destinations privilégiées de chaque nationalité, de personnaliser l'expérience selon les langues, les cultures et les rituels de beauté.

(1) Par ailleurs, il est mentionné, en application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, que L'Oréal S.A. dispose de succursales.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE



1.4.3. DIRECTIONS DE SUPPORT

Plusieurs Directions spécialisées apportent leur expertise et leur soutien aux Divisions opérationnelles, aux filiales sur les marchés et aux autres activités :

L'ORÉAL

Recherche et Innovation	**La Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation,** en charge de la recherche avancée et appliquée.
Digital	**La Direction Générale du Digital** a pour mission d'accélérer la transformation digitale du Groupe en aidant les marques à créer des territoires d'expression plus riches et les équipes à établir des rapports plus interactifs, plus étroits et plus personnalisés avec les consommateurs, tout en tirant parti des opportunités de développement offertes par le Digital en tant que canal de distribution.
Opérations	**La Direction Générale des Opérations** contribue à la croissance du Groupe, depuis la conception des emballages, le sourcing, la production jusqu'à la distribution des produits du Groupe grâce à une chaîne de valeur intégrée, visant à garantir aux consommateurs dans le monde entier le respect de normes strictes de qualité, de sécurité, de sûreté et de responsabilité sociétale et environnementale.
Ressources Humaines	**La Direction Générale des Relations Humaines,** en charge des politiques de recrutement, de formation, d'animation des talents et de coordination de la politique sociale.
Administration et Finances	**La Direction Générale de l'Administration et des Finances,** en charge de la politique financière du Groupe, de la gestion et de la consolidation, des acquisations, des systèmes d'information et de la coordination juridique et fiscale, de la communication financière et des relations avec les actionnaires et les investisseurs et de la prospective stratégique.
Communication et Affaires Publiques	**La Direction Générale de la Communication et des Affaires Publiques,** en charge de la coordination de la communication *corporate,* de la coordination de la communication des marques.
Responsabilité Sociétale et Environnementale	**La Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale,** en charge de la politique Groupe en matière de Développement Durable à travers le programme *Sharing Beauty with All,* des actions de mécénat et des projets d'engagement citoyen du Groupe ainsi que de la Fondation d'entreprise L'Oréal.

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.

1.4.4. COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF DE L'ORÉAL

Instance de Direction, le Comité Exécutif met en œuvre les orientations stratégiques définies par le Conseil d'Administration et dirige les activités de L'Oréal dans le monde. Ses membres sont à la tête des Divisions opérationnelles, des Directions Fonctionnelles et des zones géographiques, reflétant la complémentarité des expertises du Groupe.

Prénom/Nom	Fonction
Jean-Paul Agon	Président-Directeur Général
Nicolas Hieronimus	Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions
Laurent Attal	Vice-Président, Directeur Général – Recherche et Innovation
Vianney Derville	Directeur Général – Zone Europe de l'Ouest
Barbara Lavernos	Directrice Générale – Opérations
Brigitte Liberman	Directrice Générale – Cosmétique Active
Isabel Marey-Semper (1)	Directrice Générale – Communication et Affaires Publiques
Christian Mulliez	Vice-Président, Directeur Général – Administration et Finances
Alexis Perakis-Valat	Directeur Général – Produits Grand Public
Alexandre Popoff	Directeur Général – Zone Europe de l'Est et Afrique, Moyen-Orient
Lubomira Rochet	Directrice Générale – Digital
Nathalie Roos	Directrice Générale – Produits Professionnels
Frédéric Rozé	Directeur Général – Zone Amériques
Jérôme Tixier	Directeur Général – Relations Humaines et Conseiller du Président
Jochen Zaumseil	Directeur Général – Zone Asie, Pacifique

(1) Depuis janvier 2018, Madame Lucia Dumas assure la Direction Générale de la Communication et des Affaires Publiques, succédant ainsi à Madame Isabel Marey-Semper.

1.5. LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution permanente et, comme toute entreprise, L'Oréal est nécessairement exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif.

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.

La gestion des risques de L'Oréal consiste à identifier, gérer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de la Société et 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.

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.

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

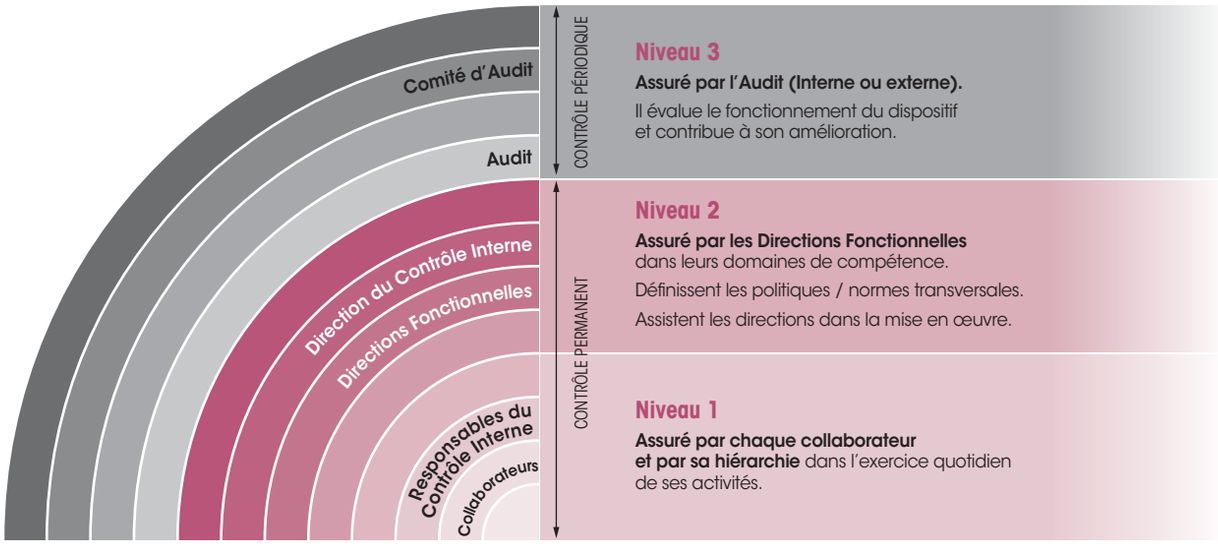
- la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;
- les orientations fixées par la Direction Générale sont mises en œuvre ;
- le patrimoine du Groupe est valorisé et ses actifs protégés ;
- les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité.

L'environnement de contrôle, essentiel au dispositif de Contrôle Interne, à la bonne gestion des risques et à l'application des procédures, s'appuie sur les comportements, l'organisation et les collaborateurs. Chez L'Oréal, il s'inscrit dans une culture d'engagement et de rigueur transmise par les dirigeants et également dans la continuité des choix stratégiques du Groupe.

La gestion des risques et du Contrôle Interne est l'affaire de tous, de l'ensemble des collaborateurs aux organes de gouvernance.

Le dispositif de Contrôle Interne fait l'objet d'une surveillance permanente afin de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs et enjeux du Groupe.

Voir également au chapitre 2 Facteurs de risques et environnement de contrôle.



2

Gouvernement d'entreprise*

2.1. Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise **46**

2.1.1. Le Code AFEP-MEDEF : le code de référence 46

2.1.2. L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration 47

2.2. Composition du Conseil d'Administration **49**

2.2.1. Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2017 49

2.2.2. Tableau de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017 60

2.2.3. Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux 61

2.2.4. Les principes directeurs 62

2.3. Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration **66**

2.3.1. Information générale sur les séances en 2017 du Conseil d'Administration et de ses Comités 66

2.3.2. L'activité du Conseil d'Administration 67

2.3.3. L'activité des Comités du Conseil d'Administration 68

2.3.4. Auto-évaluation du Conseil d'Administration 73

2.3.5. Annexe : texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration 74

2.4. Rémunération des membres du Conseil d'Administration **84**

2.4.1. Règles de répartition au titre de l'exercice 2017 84

2.4.2. Montants versés au titre de l'exercice 2017 84

2.4.3. Règles de répartition au titre de l'exercice 2018 85

2.5. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux **86**

2.5.1. Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération applicables aux dirigeants mandataires sociaux, en raison de leur mandat, prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce 86

2.5.2. Indemnité de départ et régime de retraite 92

2.5.3. Procédure de fixation de la rémunération du dirigeant mandataire social 95

2.5.4. Rémunération du Président-Directeur Général due ou attribuée au titre de l'année 2017 98

2.6. État récapitulatif des opérations réalisées en 2017 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux **103**

2.7. Tableau de Synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues **104**

2.8. Facteurs de risques et environnement de contrôle **105**

2.8.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne 105

2.8.2. Composantes du dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques 105

2.8.3. Dispositif relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 110

2.8.4. Plan de Vigilance 112

2.8.5. Facteurs de risques et gestion des risques 119

2.9. Rapport des Commissaires aux Comptes **133**

Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 133

** 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 2017, de même que la politique de rémunération en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Les procédures de Contrôle Interne et le Plan de Vigilance mis en place par la Société sont également exposés, ainsi que les Facteurs de Risques.

2.1. CADRE DE MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1.1. LE CODE AFEP-MEDEF : LE CODE DE RÉFÉRENCE

Le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère est le Code AFEP-MEDEF. Il est consultable sur Internet à l'adresse suivante : http://www.medef.com/.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37, alinéa 6 du Code de commerce, le présent chapitre intègre une section spécifique du Rapport de Gestion dédiée au gouvernement d'entreprise et rend compte notamment des éléments suivants :

- de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ;
- du code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, des dispositions qui ont été écartées et des raisons pour lesquelles elles l'ont été ;
- des principes et des règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux ;
- des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux, en raison de leur mandat ;
- des limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général.

Les autres informations visées par la section spécifique du Rapport de Gestion dédiée au gouvernement d'entreprise sont publiées dans le chapitre 6, et plus particulièrement :

- le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires (voir le paragraphe 6.2.2.) ;
- les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (voir le paragraphe 6.1.11) ;
- les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (voir le paragraphe 6.3.).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie, dans un tableau de synthèse, les dispositions du code qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix.

2.1.2. L'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Oréal dispose d'un mode de gouvernement d'entreprise adapté à ses spécificités et qui s'inscrit dans une démarche constante de progrès.

2.1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale adaptées aux spécificités de L'Oréal

Après une période de cinq années, entre 2006 et 2011, durant laquelle les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ont été dissociées afin d'assurer une transition harmonieuse entre Sir Lindsay Owen-Jones et M. Jean-Paul Agon, le Conseil d'Administration a décidé en 2011 de réunifier ces fonctions et de nommer M. Jean-Paul Agon Président-Directeur Général de L'Oréal.

Le 17 avril 2014, l'Assemblée Générale des actionnaires a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon. Le Conseil d'Administration, lors de sa séance tenue le même jour, a décidé de reconduire le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et de les confier à nouveau à M. Jean-Paul Agon, considérant que cette modalité d'exercice de la Direction Générale répondait le mieux aux spécificités de L'Oréal.

Cette décision a été prise, suite aux recommandations du Comité des Nominations et de la Gouvernance, dans le meilleur intérêt de la Société et avec le souci constant que le mode de gouvernement choisi permette d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme.

En effet, le Conseil d'Administration considère que la qualité et la pérennité de cette performance est indissociable d'une vision claire des perspectives futures du Groupe, directement partagée avec les membres du Conseil. Cette vision est portée par un Président-Directeur Général qui, ayant fait toute sa carrière dans le Groupe, dispose d'une connaissance précise et opérationnelle des affaires et des métiers. Le secteur d'activité de L'Oréal requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel, le métier de la beauté nécessitant également une communication forte et cohérente.

Par ailleurs, cette modalité d'exercice de la Direction Générale convient à la structure particulière de l'actionnariat de L'Oréal : des actionnaires stables et fidèles avec, en particulier, deux grands actionnaires, très attachés au développement à long terme du Groupe.

Le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon arrivant à échéance en 2018, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

Le Conseil d'Administration du 17 avril 2018 suivant l'Assemblée Générale du même jour, décidera des modalités d'exercice de la Direction Générale. Il sera amené à se prononcer sur le maintien ou non du cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et sur les fonctions qu'il décidera de confier à M. Agon sous réserve du renouvellement du mandat de celui-ci.

2.1.2.2. L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'assure d'être en mesure d'exercer pleinement ses missions afin que l'équilibre des pouvoirs soit garanti.

Une composition harmonieuse du Conseil d'Administration

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration repose principalement sur sa composition cohérente et harmonieuse ainsi que sur les qualités de ses administrateurs.

Aux côtés du Président-Directeur Général sont présents cinq administrateurs issus des grands actionnaires, parmi lesquels les deux Vice-Présidents du Conseil, sept administrateurs indépendants majoritaires au sein du Conseil (sept sur treize, hors administrateurs salariés) et deux administrateurs représentant les salariés. Tous sont pleinement impliqués et vigilants.

La diversité et la complémentarité des expériences et des expertises (entrepreneuriales, financières, industrielles, digitales, etc.) des administrateurs permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader d'un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel où les exigences d'innovation et d'adaptation sont très fortes.

L'équilibre entre les administrateurs disposant d'une mémoire historique et ceux plus récemment nommés permet de conjuguer vision nouvelle et cohérence des décisions sur le long terme.

Des relations organisées entre le Conseil et la Direction Générale

La Direction Générale communique en toute transparence avec tous les administrateurs et les tient régulièrement informés de l'ensemble des aspects de la marche de la Société et de ses performances.

Le Conseil dispose de moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent notamment quand il s'agit de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion. Il a la possibilité de rencontrer les dirigeants de L'Oréal à l'occasion de présentations ou lors des sessions dédiées à la stratégie.

Lieu de réflexion et d'impulsion stratégique, le Conseil d'Administration apporte à la Direction Générale un soutien précieux. Le Président-Directeur Général conduit les travaux du Conseil afin d'obtenir cette adhésion et d'assurer en toute confiance et sérénité le développement de l'entreprise. C'est naturellement dans l'intérêt de tous les actionnaires mais aussi de toutes les parties prenantes que le Président-Directeur Général anime les débats et encourage les discussions au sein du Conseil d'Administration. Celui-ci peut se réunir à tout moment en fonction de l'actualité. Il peut également décider d'organiser des réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*).

Par ailleurs, si la Direction Générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, les opérations d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles de la Société sont soumises au Conseil d'Administration.

Une gestion attentive des conflits d'intérêts

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

Le Conseil d'Administration évalue chaque année la situation des administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

Chaque administrateur a l'obligation formelle de déclarer les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient le concerner et, en tout état de cause, il doit s'abstenir de participer aux débats et délibérations correspondants.

Des Comités du Conseil spécialisés, actifs et efficaces

La mise en place de Comités d'Études, leur composition et l'élargissement de leurs attributions contribuent au bon équilibre des pouvoirs et sont un point d'attention du Conseil d'Administration.

Tous les Comités comportent des administrateurs indépendants, 60 % pour le Comité d'Audit et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et 50 % pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance. Le Président de chacun de ces Comités est indépendant. Seul le Comité Stratégie et Développement Durable est présidé par le Président-Directeur Général. Ce dernier ne fait partie d'aucun autre Comité.

Deux Comités sur quatre sont présidés par des femmes, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Les administrateurs salariés sont actifs au sein des Comités du Conseil. L'un est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'autre du Comité d'Audit.

Ces Comités sont totalement libres de définir leurs ordres du jour respectifs. Ils rendent compte de leurs travaux au Conseil d'Administration dont ils préparent les réunions et auquel ils font des propositions.

Le Conseil, dans le cadre de l'examen de son activité fin 2017, a de nouveau souligné la qualité des travaux et recommandations de ses Comités qui ont contribué à éclairer ses décisions.

Une évaluation régulière du mode d'organisation et du fonctionnement du Conseil

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

Ainsi en 2017, le Conseil d'Administration a confirmé que le mode de gouvernance actuel était équilibré et efficace. Les processus de décisions sont clairs, l'équilibre des pouvoirs est bien assuré. Privilégiant une relation directe avec le Président-Directeur Général, il n'estime pas nécessaire la nomination d'un administrateur référent.

Un Règlement Intérieur régulièrement mis à jour

Afin d'encadrer et d'organiser son action, le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est doté d'un Règlement Intérieur réaffirmant les principes directeurs de sa mission et les moyens dont il dispose pour accomplir celle-ci.

Le Règlement Intérieur traite tant des aspects formels des missions du Conseil que des droits et obligations des administrateurs (connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations, respect de l'intérêt social, obligation de diligence et d'information, de réserve et de secret, responsabilité en matière de déontologie boursière, etc.). Il est mis à jour par le Conseil afin de tenir compte de l'évolution des lois et règlements, des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise et de son propre mode de fonctionnement, notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle de ses travaux. Les dernières actualisations du Règlement Intérieur datent des 9 février et 12 octobre 2017. Elles concernent les règles de détention d'un niveau minimum d'actions L'Oréal par les administrateurs et la déontologie boursière (Conseiller Interne en Déontologie boursière). Le Règlement Intérieur est publié en intégralité dans le présent chapitre.

2.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« Le Conseil d'Administration de L'Oréal se compose de personnalités d'horizons différents avec une grande expérience du business, et qui se sont imposées au plus haut niveau. »

Jean-Paul Agon – Président-Directeur Général de L'Oréal

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

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'Administration comprend 15 membres :

- le Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon ;
- cinq administrateurs issus des grands actionnaires dont trois de la famille Bettencourt Meyers, Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Pierre Meyers, M. Jean-Victor Meyers, et deux de Nestlé, M. Paul Bulcke, Mme Béatrice Guillaume-Grabisch (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil) ;
- sept administrateurs indépendants : Mme Sophie Bellon, Mme Belén Garijo, Mme Virginie Morgon, Mme Eileen Naughton, M. Charles-Henri Filippi, M. Xavier Fontanet et M. Bernard Kasriel ;
- deux administrateurs représentant les salariés, Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis.

Consécutivement à la désignation d'administrateurs représentant les salariés au Conseil d'Administration, un représentant élu du Comité Central d'Entreprise de L'Oréal, M. Thierry Magontier, assiste également aux réunions du Conseil, avec voix consultative.

La répartition du capital de L'Oréal au 31 décembre 2017 se trouve au chapitre 6 du présent document.

2.2.1. LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX EXERCÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

JEAN-PAUL AGON

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

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex
- Détient 900 000 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS		
Société française		
Air Liquide S.A. *	Administrateur	
Autre		
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Président du Conseil d'Administration	
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		**Échéance du mandat**
Sociétés étrangères		
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Administrateur	2014
L'Oréal USA Inc. (États-Unis)	*Director*	2014

* *Société cotée.*

FRANÇOISE BETTENCOURT MEYERS

Nationalité française
64 ans
Fille de Mme Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, Françoise Bettencourt Meyers est Présidente de la Société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Pour l'Audition. Elle est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2012.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2021

- Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
- Détient 33 165 832 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Sociétés françaises	
Téthys SAS	Présidente Présidente du Conseil de Surveillance
Téthys Invest SAS	Présidente du Conseil de Surveillance
Financière l'Arcouest SAS	Présidente
Société Immobilière Sebor SAS	Présidente
Autres	
Fondation Bettencourt Schueller	Présidente du Conseil d'Administration
Fondation Pour l'Audition	Présidente d'Honneur et membre du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS	Échéance du mandat
Néant	

PAUL BULCKE

Nationalité belge et suisse
63 ans
Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé, Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017. Il est Vice-Président du Conseil d'Administration, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est également administrateur de Roche Holding en Suisse.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2021

- Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
- Détient 3 000 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		
Société étrangère		
Roche Holding Ltd (Suisse) *	Membre du Conseil d'Administration	
Autres		
Fondation d'Avenir Suisse (Suisse)	Membre du Conseil	
International Business Council du Forum économique mondial (WEF)	Membre	
Table Ronde des Industriels Européens (Belgique)	Membre	
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		**Échéance du mandat**
Société française		
L'Oréal	Administrateur	2014
Sociétés étrangères		
Nestlé Health Science S.A. à Lutry (Suisse)	Membre du *Strategic Advisory Board*	2017
Nestlé Skin Health S.A. (Suisse)	Membre du *Strategic Advisory Board*	2017
Cereal Partners Worldwide (Suisse)	Co-Président du Conseil de Surveillance	2016
Nestlé S.A.	Administrateur Délégué	2016
Autre		
Consumer Goods Forum	Membre du Conseil d'Administration et membre du *Governance Committee*	2017

* *Sociétés cotées.*

JEAN-PIERRE MEYERS

Nationalité française
69 ans
Administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, Jean-Pierre Meyers est membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la Société holding familiale Téthys, Président de la filiale d'investissement Téthys Invest, Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller et Président de la Fondation Pour l'Audition.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
- Détient 15 332 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Sociétés françaises	
Téthys SAS	Vice-Président du Conseil de Surveillance Directeur Général
Téthys Invest SAS	Président et membre du Conseil de Surveillance
Autres	
Fondation Bettencourt Schueller	Vice-Président du Conseil d'Administration
Fondation Pour l'Audition	Président et membre du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		Échéance du mandat
Société étrangère		
Nestlé S.A. (Suisse)	Administrateur	2014

ANA SOFIA AMARAL

Nationalité portugaise
52 ans
Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal, Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) comme administrateur représentant les salariés en 2014. Elle est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- Adresse professionnelle : Rua Dr Antonio Loureiro Borges, Edificio 7 – Arquiparque – Miraflores – 2796-959 Linda A Velha – Portugal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Sociétés étrangères	
EMBOPAR Embalagens de Portugal SGPS S.A.	Représentant permanent de L'Oréal Portugal au Conseil d'Administration Membre de la Commission des Rémunérations
Sociedade Ponto Verde	Administrateur Membre de la Commission des Rémunérations

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS	Échéance du mandat
Néant	

SOPHIE BELLON

Nationalité française
56 ans
Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo. Après une carrière aux États-Unis dans la finance, elle rejoint Sodexo en 1994 où elle occupe différentes responsabilités, notamment la Direction du pôle Entreprises France puis la Direction de la Stratégie Recherche Développement Innovation. Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015, Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance et membre du Comité d'Audit.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2019

- Adresse professionnelle : Sodexo – 255 Quai de la Bataille de Stalingrad – 92130 Issy-Les-Moulineaux
- Détient 1 043 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL		
Sodexo *	Présidente du Conseil d'Administration	
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS		
Sociétés françaises		
Bellon S.A. **	Membre du Directoire	
PB Holding SAS **	Présidente	
Autres		
Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)	Membre du Conseil d'Administration	
Fondation Pierre Bellon	Membre-Fondateur	
SWIFT (Sodexo Women's International Forum for Talent)	*Co-Chair*	
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		**Échéance du mandat**
Sociétés françaises		
Sodexo	Vice-Présidente du Conseil d'Administration Responsable de la Stratégie de Recherche-Développement Innovation	2016
Bellon S.A.	Présidente du Directoire	2015

* *Société cotée.*
** *Sociétés du Groupe Sodexo.*

CHARLES-HENRI FILIPPI

Nationalité française
65 ans
Président de Citigroup pour la France jusqu'en décembre 2017, après avoir poursuivi une carrière dans le groupe HSBC. Charles-Henri Filippi est administrateur de L'Oréal depuis 2007, membre du Comité d'Audit, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est également administrateur d'Orange et de Nexity.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2019

- Adresse professionnelle : Citigroup France – 1-5, rue Paul Cézanne – 75008 Paris
- Détient 2 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL		
Citigroup France	Président	
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS		
Sociétés françaises		
Nexity *	Administrateur	
Orange *	Administrateur	
Piasa S.A.	Administrateur	
Société étrangère		
ABERTIS * (Espagne)	Membre de l'*International Advisory Board*	
Autres		
ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique)	Administrateur	
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		**Échéance du mandat**
Sociétés françaises		
Femu Qui S.A.	Membre du Conseil de Surveillance	2015
Nexity	Censeur	2014
Euris	Membre du Conseil de Surveillance	2014
Autres		
Association des Amis de l'Opéra-Comique	Administrateur	2017
Association des Amis de l'Opéra-Comique	Président	2015
Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou	Administrateur	2013

* *Sociétés cotées.*

XAVIER FONTANET

Nationalité française
69 ans
Ancien Président-Directeur Général d'Essilor (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'Administration d'Essilor (2010-2012), Xavier Fontanet est administrateur de L'Oréal depuis mai 2002 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est aussi membre du Conseil d'Administration de Schneider Electric.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- Adresse professionnelle : 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex
- Détient 1 050 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Sociétés françaises	
Rexecode	Administrateur
Schneider Electric S.A. *	Administrateur
Autres	
ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions)	Représentant permanent d'Essilor International et Administrateur au Conseil d'Administration
Centre des Professions Financières	Administrateur
Fondation Carrefour	Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		Échéance du mandat
Société française		
Essilor International S.A.	Administrateur	2016

* *Société cotée.*

BELÉN GARIJO

Nationalité espagnole
57 ans
Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe allemand Merck, et membre du Comité Exécutif de ce groupe, Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis 2014 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- Adresse professionnelle : Merck KGAA – Frankfurter STR 250 Postcode F131/314 – 64293 Darmstadt – Allemagne
- Détient 1 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL	
Merck Healthcare (Allemagne)	Président-Directeur Général

AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS	
Société étrangère	
BBVA * (Espagne)	Administrateur

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

* *Société cotée.*

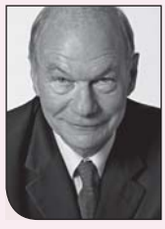
BÉATRICE GUILLAUME-GRABISCH

Nationalité française
53 ans
Directrice Générale de Nestlé Allemagne, groupe qu'elle rejoint en 2013 après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, Coca-Cola). Elle est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité d'Audit.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- Adresse professionnelle : Nestlé – AG Lyoner Straße 23 – 60528 Frankfurt am Main – Allemagne
- Détient 1 400 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL		
Nestlé Allemagne	Directrice Générale	
AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS		
Société étrangère		
MarkenVerband/Association des producteurs de marques (Allemagne)	Membre du Directoire	
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		**Échéance du mandat**
Société étrangère		
Henkel (Allemagne)	Administrateur	2016



BERNARD KASRIEL

Nationalité française
71 ans
Ancien Directeur Général de Lafarge, Bernard Kasriel est administrateur de L'Oréal depuis 2004, membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur de Nucor (États-Unis).

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- Adresse professionnelle : 1, rue Saint-James – 92200 Neuilly-sur-Seine
- Détient 1 525 actions L'Oréal

AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS		
Société étrangère		
Nucor (États-Unis) *	*Director* (jusqu'au 5 janvier 2018)	
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		**Échéance du mandat**
Arkema S.A.	Administrateur	2017

* *Société cotée.*

GEORGES LIAROKAPIS

Nationalité française et grecque
55 ans
Coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest, Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC comme administrateur représentant les salariés en 2014. Il est membre du Comité d'Audit.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- Adresse professionnelle : 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex

AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS

Néant

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

Néant

JEAN-VICTOR MEYERS

Nationalité française
31 ans
Membre du Conseil de Surveillance de la Société holding familiale Téthys depuis janvier 2011, membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest et Président de la Société Exemplaire, Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- 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
Téthys Invest 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
48 ans
Directeur Général d'Eurazeo (Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018) où elle est entrée en 2008, après seize années chez Lazard, et Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA), Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et Présidente du Comité d'Audit. Elle est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler SpA, Présidente du Conseil de Surveillance d'Asmodee Holding et Eurazeo PME, Administrateur d'Abasic (Desigual), membre du Conseil de Surveillance de Grandir (Les Petits Chaperons Rouges) et de Vivendi. Elle est également Co-Présidente du Comité France de *Human Rights Watch*.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2021

- Adresse professionnelle : 745 Fifth Avenue - 10151 New York - USA
- Détient 1 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL		
Eurazeo * E	Directeur Général (Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018)	
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS		
Sociétés françaises		
Asmodee Holding E	Présidente du Conseil de Surveillance	
CPK E	Vice-Présidente du Comité de Surveillance	
Eurazeo PME E	Présidente du Conseil de Surveillance	
Grandir E (Investissement les Petits Chaperons Rouges)	Membre du Conseil de Surveillance	
Vivendi *	Membre du Conseil de Surveillance	
Sociétés étrangères		
Abasic SL (Espagne) E	Administrateur	
Eurazeo North America Inc. (USA) E	Présidente	
Moncler SpA (Italie) * E	Vice-Présidente du Conseil d'Administration	
Open Road Parent LLC E (USA)	*Member of the Board of Directors*	
Trader Interactive LLC E (USA)	*Member of the Board of Directors*	
Autre		
Human Rights Watch	Co-Présidente du Comité France	
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		**Échéance du mandat**
Sociétés françaises		
Legendre Holding 43 (Investissement People Doc)	Présidente	2017
Legendre Holding 44 (Investissement Fintrax)	Présidente	2017
Legendre Holding 47 (Investissement Les Petits Chaperons Rouges)	Présidente	2017
AccorHotels	Administrateur	2016
Elis	Membre du Conseil de Surveillance	2016
Holdelis	Membre du Conseil d'Administration	2016
LH APCOA	Directeur Général	2016
Legendre Holding 45	Présidente	2016
Legendre Holding 46	Présidente	2016
Elis	Présidente du Conseil de Surveillance	2015
Holdelis	Présidente du Conseil d'Administration	2014
Legendre Holding 33	Présidente	2014
Edenred	Administrateur	2013
Sociétés étrangères		
APCOA Group GmbH (Allemagne)	*Managing Director*	2016
Broletto 1 Srl (Italie)	Présidente du *Board of Directors*	2015
Euraleo Srl (Italie)	Gérante	2015
APCOA Parking AG (Allemagne)	Présidente du *Supervisory Board*	2014
APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne)	Présidente de l'*Advisory Board*	2014
Intercos SpA (Italie)	Gérante	2014
Sportswear Industries Srl (Italie)	Administrateur	2013
Autres		
Human Rights Watch	Vice-Présidente du Comité de Paris	2017
Women's Forum (WEFCOS)	Membre du Conseil d'Administration	2014

* *Sociétés cotées.*
E *Filiales ou participations gérées par Eurazeo (seul ou de concert).*

EILEEN NAUGHTON

Nationalité américaine
60 ans
Vice President People Operations au sein du groupe Google qu'elle rejoint en 2006 après différentes responsabilités au sein de Time Warner, dont la présidence de Time Group de 2002 à 2005, Eileen Naughton est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- Adresse professionnelle : Google Inc. – 1600 Amphitheatre Parkway, Mountain View, CA 94043 USA
- Détient 1 000 actions L'Oréal sous forme d'ADR (*American Depositary Receipt*)

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL		
Google Inc.	*Vice President, People Operations*	
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		**Échéance du mandat**
Sociétés étrangères		
Google UK & Ireland	*Vice President Managing Director*	2016
XO Group (USA)	*Director*	2014

2.2.2. TABLEAU DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2017

		Indépendance	Échéance du mandat en cours	Comités d'études			
				Stratégie & Développement Durable	Audit	RH & Rémunérations	Nominations & Gouvernance
M. Jean-Paul AGON			2018	●			
Mme Françoise BETTENCOURT MEYERS			2021	○			
M. Paul BULCKE			2021	○		○	○
M. Jean-Pierre MEYERS			2020	○		○	○
Mme Ana Sofia AMARAL		Adm. représentant les salariés	2018			○	
Mme Sophie BELLON		◆	2019		○		●
M. Charles-Henri FILIPPI		◆	2019		○	●	○
M. Xavier FONTANET		◆	2018	○			
Mme Belén GARIJO		◆	2018			○	
Mme Béatrice GUILLAUME-GRABISCH			2020		○		
M. Bernard KASRIEL		◆	2020	○			
M. Georges LIAROKAPIS		Adm. représentant les salariés	2018		○		
M. Jean-Victor MEYERS			2020		○		
Mme Virginie MORGON		◆	2021		●		
Mme Eileen NAUGHTON		◆	2020			○	

◆ *Indépendance au sens des critères du Code Afep-Medef tels qu'appréciés par le Conseil d'administration.*
● *Président du Comité* ○ *Membre du Comité*

58 ans
âge moyen des administrateurs au 31/12/2017

7
administrateurs indépendants

46 %
de femmes administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés)

2.2.3. ÉVOLUTION DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Évolutions en 2017

- **Renouvellement pour une durée de quatre ans des mandats d'administrateur de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de Mme Virginie Morgon**

  L'Assemblée Générale du 20 avril 2017 a renouvelé pour une durée de 4 ans les mandats d'administrateur de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de Mme Virginie Morgon.

- **Mandat d'administrateur étant arrivé à échéance en 2017 : M. Peter Brabeck-Letmathe**

  Le mandat de M. Peter Brabeck-Letmathe est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017. M. Peter Brabeck-Letmathe avait informé le Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait pas le renouvellement de son mandat suite à la fin de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration de Nestlé en avril 2017.

- **Nomination pour une durée de quatre ans en qualité d'administrateur en 2017 : M. Paul Bulcke**

  L'Assemblée Générale du 20 avril 2017 a nommé M. Paul Bulcke, Président du Conseil d'Administration de Nestlé, administrateur pour une durée de 4 ans.

Évolutions prévues en 2018

- **Renouvellement du mandat de M. Jean-Paul Agon**

  Monsieur Jean-Paul Agon est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978 et est administrateur depuis 2006.

  À la suite d'une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Monsieur Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006.

  Il est Président-Directeur Général de L'Oréal depuis 2011.

  Monsieur Jean-Paul Agon dispose d'une connaissance approfondie du Groupe L'Oréal, auquel il est très attaché. Il est en effet engagé dans la réussite de l'entreprise depuis plus de 39 ans.

  En outre, il est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et administrateur d'Air Liquide.

  Monsieur Jean-Paul Agon a participé au cours de son dernier mandat à toutes les réunions du Conseil et du Comité Stratégie et Développement Durable qu'il préside.

- **Renouvellement du mandat de Mme Belén Garijo**

  Mme Belén Garijo est administratrice de L'Oréal depuis avril 2014, et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations depuis 2015.

  Madame Belén Garijo, 57 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 rejoint l'industrie pharmaceutique. Elle est, depuis 2011, Présidente-Directrice Générale de Merck-Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe allemand Merck et membre du Comité Exécutif de ce groupe.

  Madame Garijo est une administratrice indépendante, impliquée, qui apporte au Conseil son expertise du secteur de la santé, son expérience internationale au plus haut niveau et sa vision stratégique.

  Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, l'assiduité de Mme Garijo s'établit à 88 %.

- **Fin du mandat d'administrateur de M. Xavier Fontanet**

  M. Xavier Fontanet, administrateur depuis 2002, n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat.

  Lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 février 2018, le Conseil a tenu à témoigner à M. Xavier Fontanet sa profonde reconnaissance pour la qualité de sa contribution aux débats du Conseil et aux travaux des différents Comités dont il était membre.

- **Démission de son mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi**

  Le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a pris acte de la démission de M. Charles-Henri Filippi, du fait de sa nomination chez Lazard en mars 2018 en qualité d'associé gérant, compte tenu de la nature des relations d'affaires existant entre Lazard et L'Oréal. Le mandat d'administrateur de M. Filippi, nommé administrateur en 2007, a pris fin le 8 février 2018.

  Le Conseil a tenu à remercier chaleureusement M. Filippi pour sa contribution aux travaux du Conseil et des trois Comités dont il est membre ou Président (Comité d'Audit, Comité des Nominations et de la Gouvernance, Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations).

- **Nomination de deux nouveaux administrateurs en 2018 : M. Axel Dumas et M. Patrice Caine**

  - Nomination en qualité d'administrateur de M. Axel Dumas

  Sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration soumet au vote de l'Assemblée Générale la nomination en qualité d'administrateur de M. Axel Dumas, pour une durée de quatre années.

  M. Axel Dumas, 47 ans, de nationalité française, est titulaire d'une maîtrise en droit des Affaires et d'une licence de philosophie. Il est diplômé de Sciences Po et de la *Harvard Business School* (AmP 179).

  Il débute sa carrière chez BNP Paribas, en Chine puis aux États-Unis.

  En 2003, M. Axel Dumas rejoint Hermès à la Direction Financière, puis en tant que Directeur Commercial France. En 2006, il est nommé Directeur Général d'Hermès Bijouterie, puis en 2008, Directeur Général d'Hermès

Maroquinerie Sellerie. En mai 2011, M. Axel Dumas est nommé Directeur Général des Opérations de Hermès International et rejoint le Comité Exécutif du Groupe.

Depuis juin 2013, M. Axel Dumas, membre de la sixième génération du Groupe fondé par Thierry Hermès en 1837, est Gérant de Hermès International.

M. Axel Dumas apportera au Conseil de L'Oréal sa vision stratégique, sa connaissance de l'univers du luxe et son ouverture internationale.

La nomination de M. Axel Dumas en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans est soumise à l'Assemblée Générale.

- Nomination en qualité d'administrateur de M. Patrice Caine

Sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration soumet au vote de l'Assemblée Générale la nomination en qualité d'administrateur de M. Patrice Caine, pour une durée de quatre années.

M. Patrice Caine, 48 ans, est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris. Il a débuté sa carrière en 1992 dans l'industrie pharmaceutique avant de devenir conseiller en fusions et acquisitions et stratégie d'entreprise à Londres.

De 1995 à 1998, il est chargé de mission auprès du Préfet de Région Franche-Comté et occupe différentes fonctions au sein de la Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE).

De 1998 à 2000, il rejoint le Conseil Général des Mines, en charge des ressources humaines du Corps des Mines. De 2000 à 2002, il est conseiller technique chargé de l'énergie au Cabinet du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

En 2002, Patrice Caine rejoint la Direction de la Stratégie du Groupe Thales avant d'occuper des postes de Direction dans différentes unités (Aéronautique et Navale, Communication, Navigation et Identification, Air Systems, Produits de radiocommunications, Réseaux et Systèmes d'Infrastructure et Systèmes de Protection). En février 2013, Patrice Caine rejoint la Direction de Thales en qualité de Directeur Général, Opérations et Performance.

Depuis décembre 2014, M. Patrice Caine est Président-Directeur Général du Groupe Thales.

M. Patrice Caine apportera au Conseil de L'Oréal sa vision stratégique, son expertise industrielle et son expérience dans les nouvelles technologies et la cybersécurité.

La nomination de M. Patrice Caine en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans est soumise à l'Assemblée Générale.

2.2.4. LES PRINCIPES DIRECTEURS

2.2.4.1. Des administrateurs expérimentés et complémentaires

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

2.2.4.2. Deux administrateurs représentant les salariés depuis 2014

Deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'Administration et de deux de ses Comités. Avec un prisme particulier lié à leur grande connaissance de l'entreprise, ils apportent un éclairage complémentaire qui enrichit la qualité des débats et les décisions du Conseil et des Comités dont ils sont membres.

Mme Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social (Comité d'Entreprise Européen). Elle exerce les fonctions de Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal.

M. Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC, organisation syndicale la plus représentative au sein de L'Oréal pour la France. Il exerce les fonctions de Coordinateur de la Responsabilité Sociale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest.

Ils ont tous deux démissionné de leurs mandats représentatifs du personnel avant de rejoindre le Conseil d'Administration.

Dès leur prise de fonction, ils ont bénéficié d'un programme de formation dispensé par un organisme externe portant notamment sur le rôle et le fonctionnement du Conseil d'Administration, les droits et obligations des administrateurs et leur responsabilité. Comme tout nouvel administrateur, les administrateurs représentant les salariés ont suivi un parcours d'intégration destiné à parfaire leur connaissance de l'organisation et les activités de la Société, qui s'est notamment traduit par des entretiens individuels avec les principaux dirigeants du Groupe.

Après une période d'intégration d'une année leur permettant de connaître le mode de fonctionnement du Conseil et les grands enjeux de la Société, Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis ont rejoint respectivement le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et le Comité d'Audit à l'issue de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

Ils perçoivent des jetons de présence selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs. Les éléments de leur rémunération en qualité de salarié ne font pas l'objet d'une publication.

Les mandats, d'une durée de quatre ans, de Mme Ana Sofia Amaral et de M. Georges Liarokapis arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018. En application de l'article 8 des statuts, l'organisation syndicale la plus représentative au sein de L'Oréal pour la France, et l'Instance Européenne de Dialogue Social (Comité d'Entreprise Européen) seront amenés à désigner leurs représentants respectifs d'ici cette date, pour un mandat de quatre ans.

2.2.4.3. Parité au sein du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2017, sur un total de 13 administrateurs (hors les 2 administrateurs représentant les salariés), 6 femmes siègent au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal, soit une proportion de 46 %. De plus, 2 Comités sur 4 sont présidés par une femme : le Comité d'Audit et le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

2.2.4.4. Des administrateurs indépendants

Tous les administrateurs de L'Oréal sont libres de jugement

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré avec une définition et un partage très précis des fonctions de chacun.

Tous les administrateurs disposent d'une information permanente et de moyens adaptés à l'exercice de leur mission. Tous ont un devoir de vigilance et participent, en toute indépendance, aux travaux et décisions du Conseil et, le cas échéant, de ses Comités d'Études.

Tous sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de conflits d'intérêts.

Les administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF

Un membre du Conseil est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

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

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Lors de sa séance du 6 décembre 2017, le Conseil d'Administration a examiné au cas par cas la situation de chacun des membres concernés au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif	Absence de mandats croisés	Absence de relation d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être Commissaire aux Comptes	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Qualification retenue
Mme Sophie Bellon	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Charles Henri Filippi	oui	oui	oui (1)	oui	oui	oui	Indépendant
M. Xavier Fontanet	oui	oui	oui	oui	oui	non (2)	Indépendant
Mme Belén Garijo	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Bernard Kasriel	oui	oui	oui	oui	oui	non (2)	Indépendant
Mme Virginie Morgon	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Eileen Naughton	oui	oui	oui (1)	oui	oui	oui	Indépendant

(1) Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a analysé le 6 décembre 2017 et comme chaque année, les flux financiers intervenus au cours de l'exercice entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants détiennent aussi un mandat ou exercent des fonctions.

Les situations de M. Charles-Henri Filippi et de Mme Eileen Naughton ont été examinées avec une attention particulière.

Concernant les relations entre L'Oréal et Citigroup France dont M. Charles-Henri Filippi est Président, le Conseil a constaté qu'elles n'étaient pas significatives compte tenu de leur montant. Par ailleurs, la possibilité pour L'Oréal de recourir à un panel de banques, dans un contexte concurrentiel, exclut toute relation de dépendance. En outre, M. Charles-Henri Filippi connaît l'obligation de faire part au Conseil d'Administration de L'Oréal de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et le devoir de ne pas participer aux délibérations et aux décisions correspondantes. Enfin, il ne participera pas, au sein de Citigroup, aux travaux susceptibles de concerner L'Oréal. Les relations d'affaires avec Citigroup France ne sont donc pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance de M. Charles-Henri Filippi.

Depuis lors, le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a pris acte de la démission de M. Charles-Henri Filippi, du fait de sa nomination chez Lazard en mars 2018 en qualité d'associé gérant, compte tenu de la nature des relations d'affaires existant entre Lazard et L'Oréal. Le mandat d'administrateur de M. Filippi, nommé administrateur en 2007, a pris fin le 8 février 2018.

Concernant les relations d'affaires entre L'Oréal et Google dont Mme Eileen Naughton est cadre dirigeante, le Comité considère après examen qu'elles ne sont pas significatives, tant au regard des achats totaux du Groupe L'Oréal que de la totalité de ses achats médias. Google est un fournisseur digital important pour L'Oréal, sans cependant être exclusif. Par ailleurs, compte tenu de la fonction Ressources Humaines qu'elle occupe dans le groupe Google, Mme Eileen Naughton ne dispose pas de pouvoir décisionnel sur les contrats constitutifs d'une relation d'affaires avec L'Oréal. Enfin, Mme Naughton s'est engagée à ne pas prendre part à toute discussion ou décision qui pourraient concerner les relations d'affaires entre l'une ou l'autre des sociétés. Les relations d'affaires avec Google ne sont donc pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance de Mme Naughton.

(2) Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a examiné attentivement la situation de M. Xavier Fontanet et de M. Bernard Kasriel, dont la durée du mandat a dépassé 12 ans. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont M. Xavier Fontanet et M. Bernard Kasriel ont toujours fait preuve lors des débats et décisions du Conseil ainsi que leur capacité à exprimer leurs convictions avec des angles spécifiques et différents et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances lors des débats du Conseil et notamment vis-à-vis de la Direction Générale. Ils font preuve de façon constante, notamment grâce à leur expérience au plus haut niveau comme dirigeants de grands groupes internationaux et les fonctions éminentes exercées actuellement et antérieurement hors du Conseil, d'une indépendance d'esprit, d'un recul et d'une liberté de parole remarquables leur permettant à la fois de challenger et de soutenir la Direction Générale dans la définition de la stratégie du Groupe. Leur bonne connaissance du Groupe nourrit leur jugement éclairé et critique.

En outre, le Conseil a considéré que la personnalité, le leadership et l'engagement de M. Xavier Fontanet, reconnus par les actionnaires de L'Oréal qui ont approuvé le renouvellement de son mandat à 98,28 %, le 17 avril 2014, étaient autant de gages de son indépendance d'esprit. Il a également considéré que la liberté de parole, l'implication et l'esprit critique dont fait preuve M. Bernard Kasriel, dont le mandat a été renouvelé à 98,49 % le 20 avril 2016, sont autant de qualités justifiant de son indépendance.

Ces qualités conjuguées à une connaissance approfondie du Groupe leur permettent d'appréhender les enjeux de la Société afin de contribuer efficacement aux travaux du Conseil dans le seul intérêt de la Société et à la mise en perspective des décisions tout en veillant à la continuité des débats du Conseil.

Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés concrètement avec beaucoup d'attention, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas à lui seul suffisant pour que M. Xavier Fontanet et M. Bernard Kasriel perdent automatiquement la qualité d'administrateur indépendant.

En résumé, au 31 décembre 2017, 7 membres du Conseil d'Administration sur 13 (hors administrateurs représentant les salariés) sont qualifiés d'indépendants (soit 53,8 % du Conseil d'Administration) :

- Mme Sophie Bellon ;
- M. Charles-Henri Filippi ;
- M. Xavier Fontanet ;
- Mme Belén Garijo ;
- M. Bernard Kasriel ;
- Mme Virginie Morgon ;
- Mme Eileen Naughton.

2.2.4.5. Des administrateurs responsables

Gestion des conflits d'intérêts

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

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

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

Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux (article 11 de l'annexe)

Mme Françoise Bettencourt Meyers est l'épouse de M. Jean-Pierre Meyers et la mère de M. Jean-Victor Meyers.

M. Jean-Pierre Meyers est l'époux de Mme Françoise Bettencourt Meyers et le père de M. Jean-Victor Meyers.

M. Jean-Victor Meyers est le fils de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de M. Jean-Pierre Meyers.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux (article 11 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 12 et 18.3 de l'annexe)

La situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF est examinée au paragraphe 2.2.4.4. Le mode d'organisation et de fonctionnement adopté par le Conseil lui permettrait, le cas échéant, de prévenir un éventuel exercice abusif du contrôle par un actionnaire, notamment par la présence de sept administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration (voir également le chapitre 6 du présent document qui traite des accords portant sur les titres composant le capital de la Société).

La Société a été informée de la participation pour 100 actions de son Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon, aux engagements collectifs de conservation conclus le 16 décembre 2016 par la société Téthys SAS et les membres de la famille Bettencourt Meyers dans le cadre de la loi Dutreil. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance du 6 décembre 2016 a examiné ce dispositif préalablement à la conclusion de l'engagement et a considéré qu'il n'était pas contestable au regard de l'intérêt social ni de nature à engendrer des conséquences sur la gouvernance de la Société, et il en a informé le Conseil d'Administration.

Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration (article 12 de l'annexe)

Les mandataires sociaux ne sont liés ni à L'Oréal ni à l'une 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, notamment celles issues du Règlement européen Abus de Marché n° 596/2014 entré en application le 3 juillet 2016 et des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), en particulier concernant les périodes pendant lesquelles il est interdit de réaliser des opérations sur le titre. Il a modifié en conséquence son Règlement Intérieur.

Sur la base des textes de loi, règlements et recommandations de place, le Code de déontologie boursière de L'Oréal 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 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'AMF chaque transaction réalisée par eux ou par les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (*cf.* « État récapitulatif des opérations réalisées en 2017 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux » figurant au 2.7 du présent document).

2.3. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.1. INFORMATION GÉNÉRALE SUR LES SÉANCES EN 2017 DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

2.3.1.1. 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. Les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe (*executive session*).

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.

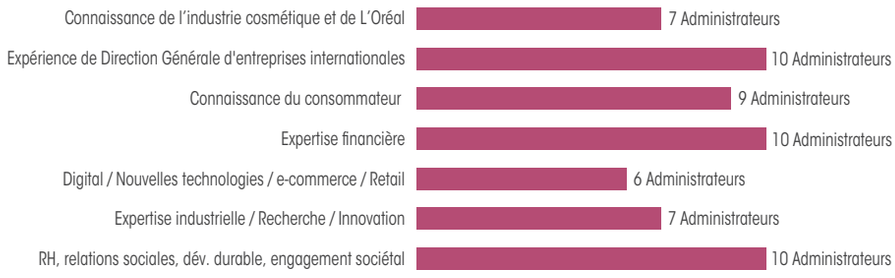
Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent collégialement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie de L'Oréal. Les débats au sein du Conseil, encouragés par le Président, se font de manière transparente et approfondie.

Compétences et expertises des membres du conseil d'administration

Tous les administrateurs de L'Oréal apportent au Conseil d'Administration :

- Qualité de jugement
- Éthique
- Souci de l'intérêt de l'entreprise
- Vision stratégique
- Sens de l'innovation et dimension entrepreneuriale
- Ouverture internationale
- Expérience du fonctionnement des instances de Gouvernance

Les administrateurs de L'Oréal sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles et de leurs engagements. Leurs compétences et expertises personnelles recouvrent les domaines suivants en lien avec la stratégie de L'Oréal :



2.3.1.2. Des administrateurs assidus

En 2017, le Conseil s'est réuni à 7 reprises. Le taux d'assiduité aux séances du Conseil a été en moyenne de 96,4 %. Le taux d'assiduité aux réunions des Comités d'Études est précisé ci-après.

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 section 2.4. du présent document.

Les règles de répartition des jetons attribués au titre de l'exercice 2017 tiennent compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF, avec une part variable globale prépondérante tenant compte de l'assiduité aux réunions du Conseil et de ses Comités.

2.3.2. L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.2.1. Missions générales et Règlement Intérieur

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

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

Les travaux du Conseil s'appuient sur un Règlement Intérieur, régulièrement mis à jour, qui a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires, statutaires et les recommandations de place auxquelles le Conseil se réfère. Le Règlement Intérieur est reproduit intégralement dans le présent document et rendu public sur le site Internet de L'Oréal.

2.3.2.2. Des travaux du Conseil axés sur l'activité et la stratégie

Grâce à une information transparente et pertinente fondée sur un dialogue constructif et ouvert avec la Direction Générale, le Conseil contribue activement à l'élaboration de la stratégie.

Les ordres du jour sont conçus de façon à couvrir de nombreux sujets (business, éthique, Responsabilité Sociale et Environnementale, digital, Ressources Humaines…) avec le souci d'aborder chacun d'entre eux sous un angle stratégique.

L'analyse approfondie, lors de chaque réunion, de l'activité et des résultats du Groupe, du chiffre d'affaires réalisé par divisions, zones géographiques et marques, et des gains de parts de marché, permet aux administrateurs d'être immergés dans les réalités de l'entreprise et informés de façon continue des problématiques de L'Oréal.

Le Conseil est également informé tout au long de l'année de l'évolution du marché cosmétique, des résultats de la concurrence et du positionnement relatif du Groupe. Il suit avec attention les grandes évolutions des tendances de consommation et en particulier le développement du e-commerce et des nouveaux canaux de distribution. Il se tient régulièrement informé des conséquences de la révolution digitale sur les activités du Groupe et de la façon dont L'Oréal se saisit des opportunités offertes par ce bouleversement. Le Conseil est ainsi très en prise avec l'environnement économique de L'Oréal, les enjeux nouveaux et les grandes évolutions du métier de la cosmétique.

Il rencontre régulièrement les principaux dirigeants du Groupe et bénéficie ainsi d'une connaissance approfondie des métiers, des performances et des enjeux propres à chaque branche d'activité. Il peut se forger une opinion claire et indépendante des opportunités de développement du Groupe pour les années à venir.

En 2017, les administrateurs ont accueilli le Directeur Général Recherche et Innovation de L'Oréal, avec les membres de son Comité de Direction, afin que leur soient présentés les nouveaux enjeux de la Recherche et les défis que celle-ci doit relever. Ils ont ainsi pu débattre des orientations stratégiques prises dans ce domaine.

Les administrateurs ont examiné les transformations qui bouleversent l'univers industriel. La Directrice Générale des Opérations de L'Oréal est intervenue pour expliquer les raisons qui conduisent les Opérations à s'adapter pour faire face, de façon toujours plus performante, aux changements du métier de la cosmétique et aux nouvelles attentes des clients et consommateurs.

La Directrice Générale de la Division Produits Professionnels a présenté aux administrateurs les transformations structurelles du marché des produits professionnels, effectué un diagnostic des résultats du Groupe sur ce secteur d'activité et exposé les axes de croissance de la Division pour les années à venir. Ces propositions ont fait l'objet d'échanges approfondis au sein du Conseil.

Les administrateurs ont pu débattre avec le Directeur Général de la Division des Produits Grand Public qui a fait une présentation complète de l'univers de la Beauté dans le *Mass Market* et de la concurrence sur ce marché. Un diagnostic a été fait de la Division des Produits Grand Public. La stratégie de développement mise en place pour les années à venir a été analysée.

Le Conseil a également souhaité entendre le Directeur Général des Relations Humaines sur la politique des Ressources Humaines du Groupe. Les débats ont porté notamment sur le recrutement et le développement des Talents. A cette occasion, le programme *Simplicity* dont l'objectif est de promouvoir de nouvelles façons de travailler, de manager et d'interagir afin de libérer les énergies nécessaires pour améliorer davantage la croissance et la qualité de vie au travail, a été présenté aux administrateurs.

Le Conseil contribue également à l'élaboration de la stratégie, en analysant l'intérêt des opérations d'acquisitions, leur incidence sur la structure financière de l'entreprise et sur ses capacités de développement à long terme. En 2017, les administrateurs ont examiné de nouveaux projets, parmi lesquels CeraVe, marque de soin qui est venue enrichir le portefeuille de marques de la Division Cosmétique Active.

Le Conseil apporte beaucoup d'attention au suivi des acquisitions faites dans les années antérieures et demande que lui soit régulièrement présenté un bilan des opérations réalisées : intégration au sein du Groupe, synergies, complémentarités, réalisation du *business plan* élaboré lors de l'acquisition et création de valeur pour L'Oréal.

Le Conseil a suivi les modalités de la cession de The Body Shop aboutissant à la signature du contrat de cession avec Natura.

Le Comité Central d'Entreprise a été à nouveau consulté et a rendu un avis, en application de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, sur les orientations stratégiques de l'entreprise, telles que définies précédemment par le Conseil d'Administration. Ce dernier a pris connaissance de l'avis du Comité Central d'Entreprise et y a répondu.

Le Conseil procède chaque année à une évaluation complète de son mode de fonctionnement et de son organisation. Il en débat lors d'un point mis à son ordre du jour. Cette évaluation

donne lieu à des propositions d'améliorations et permet de définir les sujets stratégiques sur lesquels le Conseil souhaite particulièrement concentrer sa réflexion (voir auto-évaluation du Conseil d'Administration ci-après).

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

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

Les engagements de la Société sont examinés dans le cadre du renouvellement annuel des autorisations données au Président-Directeur Général et des délégations qu'il consent. Il examine également chaque année les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie.

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. Les travaux des Comités font systématiquement l'objet d'un compte rendu présenté par leur Président lors des séances du Conseil.

2.3.3. L'ACTIVITÉ DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux de ses Comités d'Études, qui lui rendent compte après chacune de leurs réunions. Les missions de chaque Comité sont détaillées dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

En 2017, les Comités ont à nouveau été chargés par le Conseil de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2017 sont précisés et détaillés ci-après.

Les Comités du Conseil d'Administration agissent strictement dans le cadre des missions qui leur ont été données par le Conseil. Ils préparent activement ses travaux, sont force de propositions, mais n'ont aucun pouvoir de décision. Tous les administrateurs membres d'un Comité participent en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires aux réunions des Comités.

COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

COMPOSITION

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

Le Comité s'est réuni cinq fois en 2017, avec un taux d'assiduité de 100 %.
Il est précisé que deux membres appartiennent à la famille Bettencourt Meyers, un administrateur étant issu de Nestlé.

MISSIONS

- Apporter un éclairage par ses analyses sur les orientations stratégiques soumises au Conseil.
- Suivre la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours et veiller au maintien des grands équilibres financiers.
- Examen des grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières, les opportunités d'acquisitions et les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.
- Vérification de l'intégration des engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs.
- Examen des projets d'orientations stratégiques, définis par le Conseil d'Administration, en vue de la consultation du Comité Central d'Entreprise.

PRINCIPALES ACTIVITES 2017

- Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité.
- Point sur l'évolution des marchés et de la concurrence.
- Analyse de la performance des derniers lancements de produits.
- Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe.
- Examen des principaux projets d'acquisition, et suivi des acquisitions récentes.
- Examen de la stratégie de la Division Produits Professionnels.
- Suivi du projet de cession de The Body Shop.
- Suivi de l'avancement du programme *Sharing Beauty With All.*

EVOLUTIONS PREVUES EN 2018

Sous réserve, pour les nominations et renouvellements, du vote favorable de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018, la composition du Comité Stratégie et Développement Durable sera la suivante :

- M. Jean-Paul Agon (Président)
- Mme Françoise Bettencourt Meyers
- M. Paul Bulcke
- M. Bernard Kasriel
- M. Jean-Pierre Meyers

COMITÉ D'AUDIT

COMPOSITION

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

Le nombre d'administrateurs indépendants est de 3 sur 5, soit 60 % (hors administrateurs représentant les salariés).
Un administrateur représentant les salariés, M. Georges Liarokapis, est membre de ce Comité.
En 2017, le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois avec un taux d'assiduité de 100 %.
Le Comité est présidé par Mme Virginie Morgon, administrateur indépendant qui dispose d'une compétence financière reconnue.
Les membres du Comité d'Audit disposent des compétences financières et comptables nécessaires du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe.
Les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions, à l'exclusion des délibérations qui les concernent.
Le Comité se réunit au moins 2 fois par an hors la présence du management, avec la participation des Commissaires aux Comptes.
Le Comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs.
Le Président-Directeur Général n'est pas membre du Comité.

MISSIONS

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.
- Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes.
- Examen des plans d'audit et du programme d'intervention des Commissaires aux Comptes, des résultats de leurs vérifications.
- Suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.
- Approbation des services autres que la certification des comptes.
- Suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques.
- Rôle d'alerte du Président du Conseil en cas de détection d'un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate.
- Mission de suivi des principales expositions et sensibilité aux risques du Groupe.
- Examen du programme et des objectifs de la Direction de l'Audit Interne, ainsi que les méthodes et procédures des systèmes de Contrôle Interne utilisées.
- Examen annuel de la partie du Rapport de Gestion relative aux facteurs de risques et aux procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques.

PRINCIPALES ACTIVITES 2017

- Examen des résultats annuels, semestriels et du bilan.
- Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes.
- Examen du plan d'audit 2017 des Commissaires aux Comptes et des résultats des vérifications effectuées, de leurs recommandations ainsi que des suites données, dans le cadre du contrôle légal des comptes.
- Examen des audits effectués par les Commissaires aux Comptes en matière de RSE, l'élargissement du périmètre de contrôle et l'amélioration de la fiabilité des données ayant permis l'émission d'un Rapport volontaire d'assurance raisonnable.
- Approbation par le Comité d'Audit des services autres que la certification des comptes.
- Examen de la mise à jour du Règlement Intérieur relative aux missions du Comité d'Audit suite au règlement européen n° 537-2014 et à l'ordonnance du 17 mars 2016.
- Suivi de l'activité de l'Audit Interne, incluant les engagements RSE.
- Examen par le Comité des dispositifs mis en œuvre visant à renforcer le Contrôle Interne.
- Examen du Plan de vigilance (loi n° 2017-399 sur le devoir de vigilance).
- Examen du dispositif mis en place conformément à la loi Sapin 2, relative à la transparence et à la lutte contre la corruption.
- Suivi du projet de mise en conformité avec le règlement européen GDPR (*General Data Protection Regulation*).
- Examen de la procédure de gestion des informations privilégiées (règlement européen sur les abus de marché).
- Examen 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.
- Examen des nouveaux moyens de paiement.
- Suivi de la performance du Digital.

EVOLUTIONS PREVUES EN 2018

Sous réserve, pour les nominations et renouvellements, du vote favorable de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018, la composition du Comité d'Audit sera la suivante :

- Mme Virginie Morgon (Présidente)
- Mme Sophie Bellon
- M. Axel Dumas
- Mme Béatrice Guillaume-Grabisch
- M. Georges Liarokapis*
- M. Jean-Victor Meyers

** Le mandat d'Administrateur salarié de M. Georges Liarokapis vient à échéance le 17 avril 2018. Il appartient à la CFE-CGC, organisation syndicale la plus représentative au sein de L'Oréal pour la France, de renouveler le mandat de M. Liarokapis ou de désigner un nouvel administrateur salarié pour une nouvelle période de quatre ans.*

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

COMPOSITION

- Mme Sophie Bellon (Présidente)
- M. Paul Bulcke
- M. Charles-Henri Filippi
- M. Jean-Pierre Meyers

Le nombre d'administrateurs indépendants est de 2 sur 4, soit 50 %.

En 2017, le Comité s'est réuni quatre fois avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité en dehors d'un point à l'ordre du jour qui le concerne directement

MISSIONS

- Réflexions et recommandations au Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux.
- Avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général, le cas échéant.
- Préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux notamment en cas de vacance imprévisible.
- Proposition au Conseil de nouveaux administrateurs.
- Examen de la qualification d'administrateur indépendant revue chaque année par le Conseil d'Administration.
- Vérification de la bonne application du code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère (Code AFEP-MEDEF).
- Débat sur les questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil.
- Conduite de la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil.
- Préparation des décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.

PRINCIPALES ACTIVITES 2017

- Analyse des politiques de votes 2017 des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les sujets de gouvernance (composition du Conseil, équilibre des pouvoirs, mandats, indépendance des administrateurs, etc.).
- Réflexion sur la composition du Conseil (diversité, complémentarité des profils, compétence, équilibre hommes/femmes, cumul de mandats, etc.).
- Sélection et rencontre des candidats et propositions au Conseil pour validation.
- Réflexion sur la composition des Comités du Conseil et propositions.
- Proposition au Conseil concernant la formation des administrateurs représentant les salariés pour 2018.
- Examen de l'indépendance de chacun des administrateurs au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.
- Détermination des modalités de l'évaluation annuelle du Conseil.
- Analyse des Rapports 2017 de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.
- Examen des plans de succession en vue d'assurer la continuité de la Direction Générale.
- Examen des postes clés de l'organisation dans la perspective d'assurer la continuité de l'activité (à court terme).
- Examen de la modification du Règlement Intérieur concernant les missions du Comité d'Audit (règlement européen n° 537/2014) et la nomination d'un conseiller interne en déontologie boursière.

EVOLUTIONS PREVUES EN 2018

Sous réserve, pour les nominations et renouvellements, du vote favorable de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018, la composition du Comité des Nominations et de la Gouvernance sera la suivante :

- Mme Sophie Bellon (Présidente)
- M. Paul Bulcke
- M. Patrice Caine
- M. Jean-Pierre Meyers

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS

COMPOSITION

- M. Charles-Henri Filippi (Président)
- Mme Ana Sofia Amaral
- M. Paul Bulcke
- Mme Belén Garijo
- M. Jean-Pierre Meyers
- Mme Eileen Naughton

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

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

En 2017, le Comité s'est réuni cinq fois avec un taux d'assiduité de 97 %.

Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité, en dehors d'un point à l'ordre du jour qui le concerne directement.

MISSIONS

- Établissement de propositions relatives à la rémunération du Président du Conseil d'Administration et à celle du Directeur Général le cas échéant.
- Fixation de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale et mode de distribution.
- Détermination de la politique de plans incitatifs à long terme, se déclinant notamment au travers de plans d'attributions gratuites d'actions ou d'actions de performance (ACAs).
- Suivi de la politique Ressources Humaines : relations sociales, recrutement, diversité, etc.
- Suivi de l'application de la Charte Éthique dans l'entreprise.

PRINCIPALES ACTIVITES 2017

- Analyse de la performance 2016 du dirigeant mandataire social et communication au Conseil d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable annuelle 2016, et des objectifs et pondérations pour 2017.
- Réflexion concernant la structure de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social et les objectifs pour 2018.
- Analyse des politiques de vote 2017 des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les questions de rémunération.
- *Say on Pay* : préparation des projets de résolutions présentés à l'Assemblée du 20 avril 2017 (vote ex ante sur la politique de rémunération pour 2017 et vote ex post sur les éléments de rémunération versés au dirigeant mandataire social au titre de 2016) et examen des projets de résolutions en vue de l'Assemblée du 17 avril 2018.
- Livraison des plans *Long Term Incentives* (LTI) : constatation des performances relatives au Plan d'attribution d'actions de performance (ACAs) de 2013.
- Plans d'animation à long terme : préparation du Plan d'ACAs du 20 avril 2017. Proposition d'attribution au dirigeant mandataire social.
- Réflexion sur les principes de mise en place d'un plan d'actionnariat salarié mondial.
- Jetons de présence : répartition des jetons de présence pour 2017 et recommandation concernant la politique et le barème applicables pour 2018. Préparation du projet de résolution présenté à l'Assemblée du 17 avril 2018.
- Retraite à prestations définies : application des dispositions issues de la loi du 6 août 2015 et proposition de conditions de performance pour le Dirigeant mandataire social.
- Éthique : présentation du Rapport d'Activité et identification des points de vigilance.

EVOLUTIONS PREVUES EN 2018

Sous réserve, pour les nominations et renouvellements, du vote favorable de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018, la composition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations sera la suivante :

- Mme Sophie Bellon (Présidente)
- Mme Ana Sofia Amaral*
- M. Paul Bulcke
- Mme Belén Garijo
- M. Jean-Pierre Meyers
- Mme Eileen Naughton

** Le mandat d'Administrateur salarié de Mme Ana Sofia Amaral vient à échéance le 17 avril 2018. Il appartient à l'Instance Européenne de Dialogue Social (Comité d'Entreprise Européen) de renouveler le mandat de Mme Amaral ou de désigner un nouvel administrateur salarié pour une nouvelle période de quatre ans.*

2.3.4. AUTO-ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Cette évaluation s'effectue dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF.

La procédure d'évaluation pour 2017 a été examinée par le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Elle s'est effectuée avec pour support un guide d'entretien thématique reprenant les principes énoncés par le code, accompagné d'un questionnaire permettant à chaque administrateur de s'interroger sur le bon fonctionnement du Conseil et sur sa contribution personnelle aux travaux et décisions de celui-ci.

Ce document, approuvé par le Comité des Nominations et de la Gouvernance préalablement à son envoi à chaque administrateur, a servi de base aux entretiens individuels organisés entre les administrateurs et le Secrétaire du Conseil.

Ces entretiens ont porté sur la composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement.

Les administrateurs ont été appelés à s'interroger à nouveau sur certains sujets de Gouvernance : la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, la question de la planification de réunions du Conseil d'Administration hors la présence des administrateurs exécutifs, la désignation d'un administrateur référent et le déroulement de l'Assemblée Générale.

L'activité des Comités a été passée en revue, notamment la procédure d'analyse de l'indépendance des administrateurs et des éventuels conflits d'intérêts.

Les administrateurs se sont exprimés plus particulièrement sur la qualité et la pertinence des informations qui leur sont communiquées, sur les ordres du jour du Conseil, sur la rédaction des procès-verbaux et ont donné leur point de vue sur l'engagement du Conseil dans la définition de la stratégie de L'Oréal.

Ils ont formulé des suggestions d'améliorations et émis des propositions sur les thèmes et sujets stratégiques qu'ils souhaiteraient approfondir en 2018.

La synthèse de ces entretiens, effectuée par le Secrétaire du Conseil, a donné lieu à une première restitution en Comité des Nominations et de la Gouvernance, puis en Conseil d'Administration, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2018.

Tout d'abord, concernant la composition du Conseil, les administrateurs ont émis une appréciation très positive. Le Conseil est équilibré entre les grands actionnaires, les administrateurs indépendants et les administrateurs salariés. Il l'est également en termes d'âge, d'ancienneté, de genre et de nationalité. Les compétences de ses membres sont variées et complémentaires et couvrent aussi bien le développement des affaires que les finances, le marketing, les ressources humaines, le digital et la communication. Son renouvellement se fait dans la continuité avec le souci de conserver une bonne dynamique entre les administrateurs les plus anciens et ceux plus récemment nommés. Cet équilibre permet de conjuguer vision nouvelle et cohérence des décisions sur le long terme.

Les administrateurs estiment que tous les membres du Conseil sont actifs, assidus et impliqués. Ils partagent le même souci d'agir dans l'intérêt à long terme de L'Oréal.

La composition des Comités est jugée appropriée, avec les bons experts au sein de chacun d'eux. La parité hommes/femmes des Présidences de Comités est notée.

Le fonctionnement du Conseil et des Comités, le rythme et la durée des réunions sont jugés satisfaisants.

La préparation du Conseil et des Comités est satisfaisante avec un bon niveau d'information qui permet de mener un travail très sérieux. Les comptes rendus réalisés par les Présidents de Comité en séance du Conseil sont intéressants et très complets. Ils donnent une bonne vision des sujets traités et permettent de prendre les décisions appropriées en Conseil.

La qualité du dialogue et des débats a été soulignée, ainsi que le rôle du Président ouvert aux questions et à l'écoute. Celui-ci est transparent et ne minimise pas les points critiques. Les discussions sont ainsi productives et constructives. La prise de parole se fait dans un climat de confiance, avec un grand respect mutuel. Les administrateurs ont ainsi exercé, en 2017 comme les années précédentes, leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur a permis de participer, en toute indépendance, aux travaux puis aux décisions collégiales du Conseil ainsi qu'aux activités des Comités.

Les administrateurs estiment que les informations communiquées sont de qualité et transparentes. Le format des informations transmises, dans le cadre de l'activité en général et des principaux événements de la vie du Groupe, est satisfaisant. La mise à disposition d'une documentation préalable aux séances du Conseil ou des Comités, dans le respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais auxquels la Société est soumise, favorise la qualité des débats.

Le Conseil a estimé que son rôle d'impulsion de la stratégie du Groupe était rempli de façon satisfaisante.

Les administrateurs apprécient qu'une analyse systématique du chiffre d'affaires, des marchés et de la concurrence soit faite lors de chaque réunion du Conseil. Elle permet aux administrateurs d'être immergés dans les réalités de l'entreprise et informés de façon continue des problématiques de L'Oréal.

Les interventions des dirigeants sont jugées essentielles. Ils se félicitent qu'un point à l'ordre du jour du Conseil leur ait été régulièrement consacré. Ainsi en 2017, le Conseil a pu travailler notamment sur la stratégie de la Division des Produits Professionnels et de la Division des Produits Grand Public ainsi que sur celle des Opérations du Groupe. Les administrateurs ont également apprécié la journée stratégique qui, en 2017,

était consacrée à la Recherche et Innovation de L'Oréal. Toutes ces présentations ont été très bien préparées et ont permis la discussion et l'échange. Les problématiques ont été posées, sous un angle stratégique, et les plans d'actions présentés ont favorisé les réflexions prospectives.

La compréhension approfondie des enjeux et perspectives de développement du Groupe, dans un marché cosmétique en mutation, a ainsi permis au Conseil de se prononcer de façon éclairée sur les projets d'acquisitions qui lui ont été soumis par la Direction Générale en 2017.

Il apprécie également que les ordres du jour du Conseil et des Comités couvrent tous les champs de l'activité du Groupe (les affaires, l'Éthique, la RSE, le digital, les Ressources Humaines, etc.) et mettent bien en avant les différentes problématiques.

Concernant les sujets de Gouvernance, les administrateurs jugent la modalité d'exercice de la Direction Générale choisie, avec un Président-Directeur Général, la plus adaptée à la situation actuelle de L'Oréal. L'équilibre des pouvoirs est bien assuré compte tenu, notamment, du rôle des grands actionnaires et de la liberté de parole dont les administrateurs disposent.

Du fait de cette analyse, ils n'estiment pas nécessaire la nomination d'un administrateur référent. En optant pour le cumul des fonctions, le Conseil a, en effet, choisi de privilégier une relation directe entre le Président-Directeur Général et les administrateurs : la nomination d'un administrateur référent qui s'interposerait entre le Président et les autres administrateurs ne serait pas cohérente avec ce choix.

Ils jugent positivement la mise en place d'*executive sessions*. Depuis 2016, les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe. Une *executive session* s'est tenue en décembre 2017.

Le Conseil est attentif à la gestion des conflits d'intérêts. Il attache également une importance particulière à l'analyse de l'indépendance des administrateurs.

Pour 2018, différentes décisions d'améliorations ont été prises. Elles concernent notamment les délais de mise à disposition des informations et présentations du management, et le développement de l'usage de la tablette digitale dédiée aux Conseils et aux Comités.

Les administrateurs ont également émis le souhait d'approfondir certains points stratégiques et de traiter ceux-ci dans le cadre d'une approche transversale. Ils ont formulé des propositions sur les thèmes à inscrire à l'ordre du jour du Conseil en 2018. Après débat, une liste des sujets jugés prioritaires a été arrêtée.

Concernant la procédure d'auto-évaluation du Conseil en 2018, le Conseil n'a pas estimé utile, comme en 2017, de confier celle-ci à un organisme externe, considérant que le processus actuel était satisfaisant. Le guide d'entretien sera à nouveau réexaminé par le Comité des Nominations et de la Gouvernance qui supervisera le processus en lien avec le Secrétaire du Conseil. La synthèse des entretiens avec les administrateurs fera l'objet, comme chaque année, d'un débat en Conseil.

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

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

Le Conseil d'Administration de L'Oréal se réfère aux principes du gouvernement d'entreprise tels que présentés par le Code AFEP-MEDEF. Le Règlement Intérieur précise les modalités de fonctionnement du Conseil, dans l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires, et celui de ses Comités dont les membres sont des administrateurs auxquels il confie des missions préparatoires à ses travaux. Les dernières actualisations du Règlement Intérieur datent des 9 février et 12 octobre 2017. Elles concernent les règles de détention d'un niveau minimum d'actions L'Oréal par les administrateurs, la déontologie boursière (Conseiller Interne en déontologie boursière). Le Règlement Intérieur, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement dans le présent chapitre.

Préambule

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

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

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

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

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

1. MISSIONS ET COMPÉTENCE DU CONSEIL

1.1. Les pouvoirs généraux du Conseil

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

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

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

Le Conseil fixe la rémunération des mandataires sociaux. Il rend compte de sa politique et de ses décisions dans son Rapport de Gestion et dans celui de son Président. L'Assemblée Générale est consultée chaque année sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social. Le Conseil est une instance collégiale qui ne peut pas juridiquement déléguer ses compétences, sauf à la Direction Générale dans les cas expressément prévus par la loi. Dans le cadre de ses travaux, il peut décider de mettre en place des Comités qui, sans avoir de pouvoirs décisionnels, ont vocation à fournir tous les éléments utiles aux débats et aux décisions qu'il est amené à prendre. Le Conseil fixe la composition des Comités ainsi que leurs règles de fonctionnement.

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

1.2. Les relations entre la Direction Générale et le Conseil

1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale

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

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

1.2.2. Les pouvoirs de la Direction Générale

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

Le Conseil a la possibilité d'apporter des limitations aux pouvoirs de la Direction Générale. Les opérations pouvant avoir une incidence notable sur le périmètre de consolidation de la Société, notamment les opérations d'un montant supérieur à 250 000 000 euros, et toutes les opérations nouvelles sortant des activités habituelles de la Société d'un montant supérieur à 50 000 000 euros, sont soumises au Conseil. Dans tous les cas, la conclusion d'une de ces opérations et sa mise en œuvre font l'objet d'une information au Conseil.

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

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

1.2.3. Les devoirs de la Direction Générale

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

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

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

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

2. COMPOSITION DU CONSEIL

2.1. Les administrateurs

Les administrateurs de la Société :

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

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

2.1.1. L'indépendance

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

2.1.2. La diversité

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

2.1.3. Renouvellement des mandats

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

En principe, il est admis par les membres du Conseil que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 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 documents suivants :

- 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 paragraphe 3.6.,
  - aux recommandations définies par le Code AFEP-MEDEF ;
- Charte Éthique de L'Oréal ;
- 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'intérêts, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

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

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

3.3. Obligations de diligence et d'information

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

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

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

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

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

Chaque membre du Conseil s'engage à être assidu :

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

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

3.4. Formation des administrateurs

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

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

3.5. Obligation de réserve et de secret

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

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

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

présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil.

Au-delà de cette obligation légale et pour assurer la qualité des débats du Conseil, toutes les informations données aux membres du Conseil ainsi que les opinions exprimées doivent rester strictement confidentielles. Cette obligation s'applique à toute personne invitée à une réunion du Conseil.

3.6. Déontologie boursière

3.6.1. Principes

La Société s'est dotée d'un Code de déontologie boursière, régulièrement mis à jour pour notamment tenir compte des évolutions de la réglementation en vigueur. Ce code a ainsi été mis à jour suite à l'entrée en application le 3 juillet 2016 du règlement européen n° 596/2014 sur les abus de marché (le « Règlement abus de marché »). Les membres du Conseil respectent les Principes de Déontologie Boursière « relatifs aux 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 (y compris par le biais de recommandations ou d'incitations), 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 divulgation 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 aux dispositions légales, de toute opération sur les titres de la Société.

En outre, il leur est interdit, conformément au Règlement abus de marché et 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.

Les administrateurs ne sont autorisés à intervenir sur les titres L'Oréal que le lendemain de la date de publication du communiqué.

3.6.3. Délit d'initié

L'administrateur a été informé des dispositions en vigueur relatives à la détention d'informations privilégiées, aux opérations d'initiés et à la divulgation illicite d'informations privilégiées : articles L. 465-1 et suivants, L. 621-14 et L. 621-15, III c du Code monétaire et financier, articles 7 et suivants du Règlement abus de marché.

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 à l'article 3.1.26 du Règlement abus de marché, doivent déclarer à l'AMF[1] 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 20 000 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 dans un délai de 3 jours ouvrés de négociation à compter de la date 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.

3.6.5. Nomination d'un conseiller interne en déontologie boursière

L'Oréal a nommé un « conseiller interne en déontologie boursière ».

Il est chargé, en toute confidentialité, d'aider chacun de ceux qui le souhaiteraient à analyser et à apprécier leur situation, sans préjudice du principe de responsabilité personnelle de chacun.

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. Le jour de sa nomination par l'Assemblée Générale, tout administrateur doit détenir 500 actions minimum, le solde devant être acquis au plus tard dans les 24 mois suivants.

(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

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

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

4. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

4.1. Convocation du Conseil

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

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.

Les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe.

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

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

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

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

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

4.3. Procès-verbaux du Conseil

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

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

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

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

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

4.4. Le Secrétaire du Conseil

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

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

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

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

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

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

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

4.5. Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

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

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

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

5. LES COMITÉS DU CONSEIL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1. Le Comité Stratégie et Développement Durable

5.1.1. Missions

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

Le Comité examine :

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

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

5.1.2. Organisation des travaux

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

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

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

5.2. Le Comité d'Audit

5.2.1. Missions

Le Comité d'Audit, agissant sous la responsabilité des membres du Conseil, assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que de questions relatives aux Commissaires aux Comptes.

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 et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.

  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 ;

- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que de l'Audit Interne, 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 ;

- d'assurer le suivi de la réalisation par le Commissaire aux Comptes de sa mission de 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.

  Il tient compte des constatations et des conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutifs aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce ;

- d'assurer le respect par le Commissaire aux Comptes de ses conditions d'indépendance.

  Il émet une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale et lorsque le renouvellement est envisagé conformément à l'article L. 823-3-1 du Code de commerce ;

- d'approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux Comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce, conformément à la « Charte des Prestations de Services pouvant être confiées aux Commissaires aux Comptes du Groupe L'Oréal et à leurs réseaux » arrêtée par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 6 décembre 2016 et approuvée par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 9 février 2017.

  Il se prononce sur ce point après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci. Le Comité peut ainsi approuver chaque prestation autre que de certification des comptes au cas par cas ou approuver un ensemble de prestations ;

- de rendre compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des suites de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Le Comité informe le Conseil d'Administration sans délai de toute difficulté rencontrée.

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 :

- leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédés ;
- 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 ;
- les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- 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, etc.) ;
- au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;
- à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme, par exemple, ceux qui pourraient prévoir des distributions de stock-options ou d'actions gratuites.

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

Le Comité examine par ailleurs :

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

5.4.2. Organisation des travaux

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

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

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

6. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

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

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

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

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

2.4. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

2.4.1. RÈGLES DE RÉPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Le montant des jetons de présence réparti entre les administrateurs comporte une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil a retenu pour une année pleine les règles suivantes :

Conseil d'Administration	Forfait annuel	Par séance du Conseil	Total pour le Conseil d'Administration (sur la base de 6 réunions par an)
	30 000 €	6 500 €	69 000 €

Comités d'Études	Forfait annuel (40 %)	Part variable annuelle (60 %) *	Total par Comité **
Audit	10 000 €	15 000 €	25 000 €
Stratégie et Développement Durable	6 000 €	9 000 €	15 000 €
Nominations et Gouvernance	4 000 €	6 000 €	10 000 €
Ressources Humaines et Rémunérations	4 000 €	6 000 €	10 000 €

* *Répartie en fonction de l'assiduité aux réunions des Comités.*
** *Base 100 % d'assiduité.*

Les jetons de présence attribués aux Présidents des Comités sont doublés et comprennent également une partie fixe de 40 % et une partie variable de 60 %.

2.4.2. MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Un montant total de 1 311 300 euros, dans les limites de l'enveloppe de 1 450 000 euros votée par l'Assemblée Générale le 17 avril 2014, a été distribué aux administrateurs début 2018 au titre de l'exercice 2017, pour un total de 7 réunions du Conseil d'Administration (dont une réunion non-rémunérée) et 18 réunions de ses Comités.

Les taux d'assiduité aux réunions sont en moyenne de 96,4 % pour le Conseil d'Administration en 2017, 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable, 100 % pour le Comité d'Audit, 100 % pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance et 97 % pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il est rappelé que le Conseil d'Administration a pris acte du souhait exprimé par M. Jean-Paul Agon en 2014 de ne plus bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général.

M. Jean-Paul Agon ne perçoit aucun jeton de présence de sociétés du Groupe L'Oréal.

MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS *(EN EUROS)*

Administrateurs	**Exercice 2017** *(total 7 réunions et 18 réunions des Comités)*	Exercice 2016 *(total 6 réunions et 17 réunions des Comités)*
M. Jean-Paul Agon	0	0
Mme Françoise Bettencourt Meyers	84 000	75 000
M. Peter Brabeck-Letmathe *	24 000	95 000
M. Paul Bulcke *	80 000	-
M. Jean-Pierre Meyers	104 000	95 000
Mme Ana-Sofia Amaral	79 000	70 000
Mme Sophie Bellon	114 000	85 000
M. Charles-Henri Filippi	124 000	105 500
M. Xavier Fontanet	84 000	77 500
Mme Belén Garijo	71 300	63 800
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch	94 000	68 750
M. Bernard Kasriel	84 000	83 000
M. Georges Liarokapis	94 000	85 000
M. Jean-Victor Meyers	94 000	85 000
Mme Virginie Morgon	119 000	97 500
Mme Eileen Naughton	62 000	45 000
TOTAL	**1 311 300**	**1 131 050** (1)

* *Administrateur dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2017.*
(1) *Ce montant n'inclut pas les jetons de présence versés aux administrateurs dont le mandat a pris fin en 2016.*

2.4.3. RÈGLES DE RÉPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Dans l'objectif de maintenir l'attractivité du Conseil, notamment en prenant en compte l'éloignement intercontinental, et afin de rémunérer les administrateurs pour leur participation à des réunions supplémentaires du Conseil, le Conseil, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018 de revoir le montant maximum des jetons de présence annuels, fixé à 1 450 000 euros depuis 2014, et de porter ce montant à 1 600 000 euros maximum. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale en 2014.

A compter de 2018, les jetons de présence au bénéfice des administrateurs dont la résidence fiscale est située hors Europe seraient portés à 10 000 € par réunion du Conseil au lieu de 6 500 €. Les jetons de présence versés pour la participation au Comité des Nominations et de la Gouvernance et au Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, fixés à 10 000 € par année, seraient portés à 11 500 € par année (dont 60 % versés en fonction de l'assiduité).

2.5. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

2.5.1. RAPPORT SUR LES PRINCIPES ET LES CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION APPLICABLES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, EN RAISON DE LEUR MANDAT, PRÉVU PAR L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, tel qu'introduit par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin II, l'Assemblée Générale du 17 avril 2018 est appelée, à la résolution n°10 figurant au chapitre 7 du présent document, à approuver, sur la base du présent Rapport, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux[1] en raison de leur mandat.

Il est précisé, en application de l'article L. 225-37-2, que le versement des éléments variables et exceptionnels, au titre de l'exercice 2017, sera conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

À ce jour, M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président-Directeur Général, est le seul dirigeant mandataire social concerné par ce rapport.

2.5.1.1. Principes fondamentaux de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

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

Nomination en qualité de dirigeants mandataires sociaux de collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe

La pratique constante de L'Oréal a été de nommer aux fonctions de dirigeants mandataires sociaux des cadres dirigeants ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe.

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux découle logiquement de ce choix.

Elle doit permettre d'attirer les meilleurs talents de L'Oréal aux plus hautes fonctions de Direction Générale, sans que ceux-ci ne perdent pour autant, après une longue carrière dans le Groupe, les avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Pour atteindre cet objectif, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir le contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux ayant une ancienneté d'au moins 15 ans dans le Groupe et a veillé à ce qu'il n'y ait pas cumul d'avantages au titre du contrat de travail suspendu et au titre du mandat social.

C'est ainsi que le Conseil d'Administration a souhaité distinguer clairement :

- d'une part, les éléments de rémunérations relevant du mandat social et objet du présent Rapport : fixe, variable et attribution d'actions de performance ;

  La politique arrêtée par le Conseil pour chacun de ces éléments et leur détail figurent au paragraphe 2.5.1.2 du présent chapitre ;

- d'autre part, les autres avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu et calculés à partir de la rémunération à la date de la suspension du contrat de travail : indemnité de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire à la clause de non-concurrence, régime de retraite à prestations définies.

  L'ensemble de ces avantages ne relève pas du mandat social et donc du présent Rapport. Les avantages du Président-Directeur Général ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 statuant sur le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes. Les informations relatives aux avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu sont présentées au paragraphe 2.5.2 du présent chapitre.

Une rémunération en cohérence avec celle des cadres dirigeants de l'entreprise

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans la continuité de la politique qui leur était appliquée en qualité de cadre dirigeant.

Elle repose sur les mêmes fondements et les mêmes instruments que ceux appliqués aux cadres dirigeants dans l'entreprise. Les principes de rémunération sont ainsi stables et pérennes.

Le Conseil d'Administration est informé annuellement de la Politique de Ressources Humaines du Groupe. Il est en mesure de vérifier la cohérence entre la rémunération du dirigeant mandataire social et les dispositifs en place notamment pour les membres du Comité Exécutif du Groupe, en s'appuyant sur les travaux du Comité des

(1) Les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à Conseil d'Administration sont : le Président du Conseil d'Administration assumant la Direction Générale de la société ou Président-Directeur Général, le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués.

Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Une rémunération compétitive par rapport à un panel de référence cohérent et stable

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.

Cette rémunération s'apprécie de façon globale, c'est-à-dire en retenant l'ensemble des éléments qui la composent.

Pour apprécier la compétitivité de cette rémunération, un panel de référence cohérent et stable est défini avec le concours d'un cabinet de Conseil extérieur.

Il se compose des sociétés françaises et internationales occupant une position de leader mondial. Ces sociétés se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opèrent sur le marché plus large des biens de consommation courante, pour tout ou partie de leur activité.

Ce panel se compose, pour 2018, des rémunérations des dirigeants des sociétés suivantes :

Coty	Kimberly Clark	Reckitt Benckiser	Beiersdorf	Danone
GSK	Henkel	LVMH	Unilever	Colgate Palmolive
Estée Lauder	Johnson & Johnson	Procter & Gamble		

Ce panel est réexaminé chaque année par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations afin d'en vérifier la pertinence. Il est susceptible d'évoluer, pour tenir compte des changements de structure ou d'activité des sociétés retenues, sur la base des propositions du cabinet extérieur.

Une rémunération directement en lien avec la stratégie de l'entreprise

a) Liens étroits avec la stratégie

La politique de rémunération appliquée aux dirigeants mandataires sociaux est directement en lien avec la stratégie du Groupe.

Elle soutient son modèle de développement. Elle favorise une croissance harmonieuse, régulière et pérenne, à la fois sur le court et le long terme.

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.

b) Objectifs de performance directement corrélés avec ceux de la Société et créateurs de valeur

Le Conseil d'Administration choisit de corréler directement la performance du dirigeant mandataire social avec celle de l'entreprise en retenant les mêmes indicateurs de performance, notamment financiers.

La volonté de corréler les critères de performance de la rémunération du dirigeant mandataire social avec les indicateurs de performance, notamment financière, de la Société est la garantie d'une politique de rémunération lisible et pertinente.

Ces critères permettent d'apprécier la performance intrinsèque de L'Oréal, c'est-à-dire ses progrès année après année au travers d'indicateurs internes de performance et également sa performance relative par rapport à son marché et à ses concurrents au travers d'indicateurs externes de croissance.

Les objectifs retenus sont générateurs de création de valeur à long terme. En particulier, le choix de critères financiers opérationnels variés vise à encourager une croissance équilibrée et durable. De la convergence de ces critères résulte une performance globale à long terme.

Ces objectifs doivent également inciter le dirigeant mandataire social à adapter la stratégie du Groupe aux transformations profondes du monde de la beauté, en particulier la révolution digitale.

c) Part prépondérante de la rémunération soumise à condition de performance

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit comprendre une partie prépondérante soumise à conditions de performance, avec des périodes annuelles et pluriannuelles d'appréciation adaptées à l'horizon de chacun de ces objectifs.

Une rémunération en droite ligne avec les engagements ambitieux du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale

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

La partie variable annuelle de la rémunération intègre des critères extra-financiers, en particulier environnementaux, sociétaux et de Ressources Humaines, qui seront appréciés année après année dans une perspective de long terme.

Une rémunération créatrice de valeur à moyen et long terme pour les actionnaires

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être liée à l'évolution sur le moyen et le long terme de la valeur intrinsèque de la Société et à la performance du titre.

Une partie importante de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est ainsi composée d'actions de performance dont un pourcentage significatif est conservé jusqu'au terme du mandat, avec l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

Il y a ainsi alignement avec les intérêts des actionnaires, compris comme la création de valeur à long terme (voir paragraphe 6.5.2.2. sur la rentabilité totale pour l'actionnaire).

2.5.1.2. Politique en matière de rémunération fixe, variable et d'attribution d'actions de performance

La clé de répartition de la rémunération annuelle

La rémunération annuelle du dirigeant mandataire social se compose d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle et de l'attribution d'actions de performance.

Elle ne comporte pas d'éléments exceptionnels.

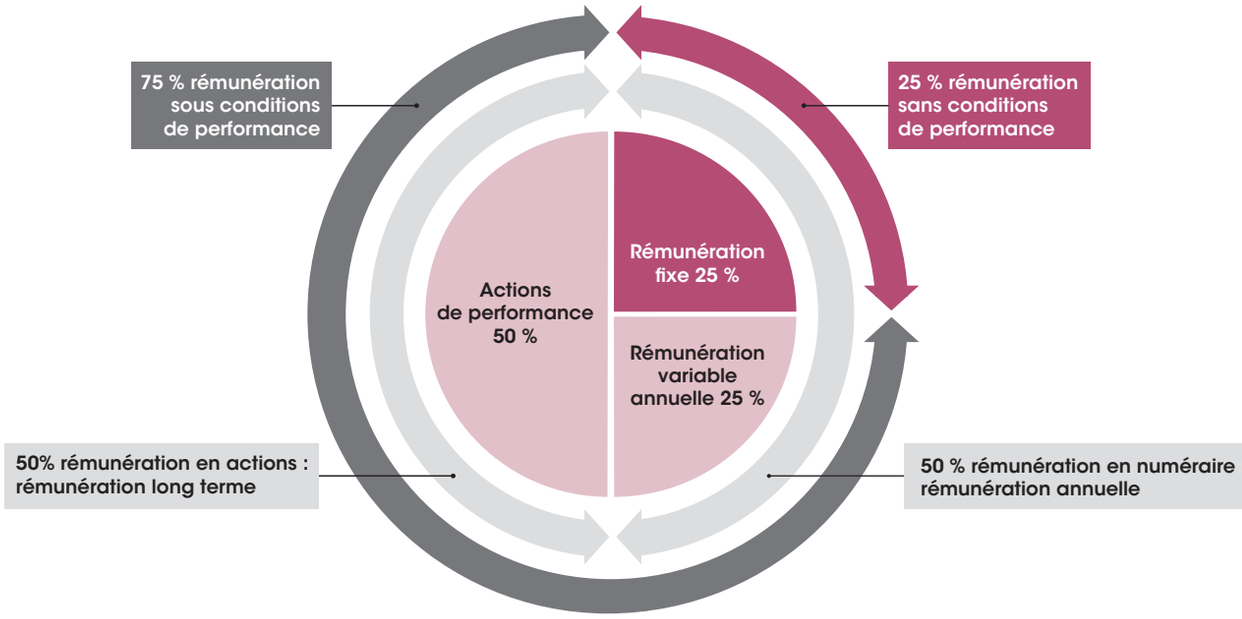
Le Conseil d'Administration arrête les différentes composantes de cette rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacune d'elles.

Chaque élément de la rémunération annuelle correspond à un objectif bien défini et clairement motivé.

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

- 50/50 entre d'une part, une rémunération fixe et variable annuelle et d'autre part, une rémunération long terme (actions de performance) ;
- 50/50 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ;
- 75/25 entre rémunération sous conditions de performance et sans condition de performance.

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



Nota : s'y ajoutent les cotisations patronales finançant la protection sociale complémentaire.

La rémunération fixe

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

Elle est stable sur plusieurs années, elle peut faire l'objet d'un réexamen à l'occasion du renouvellement de mandat. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle.

La rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe et peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe.

Elle ne doit pas conduire à la prise de risques inappropriés et excessifs. En cela, elle demeure raisonnable en comparaison de la partie fixe.

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

Elle est fonction de critères précis d'évaluation de la performance déterminés en début d'année par le Conseil d'Administration.

Elle comprend pour 60 % des critères financiers directement corrélés avec les indicateurs de performance de l'entreprise :

- l'évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget ;

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

Et pour 40 % :

- des critères extra-financiers, en particulier liés à l'avancement du programme de Développement Durable *Sharing Beauty With All* et à la mise en place de la politique Ressources Humaines et de développement digital ;
- ainsi que des critères qualitatifs.

Les critères financiers et extra-financiers sont simples et quantifiables. Ils représentent une part prépondérante de la rémunération variable annuelle.

Une limite à la part qualitative est fixée chaque année.

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

Autres avantages

a) Attribution d'actions de performance

Depuis 2009, le Conseil d'Administration attribue des actions de performance aux salariés du Groupe et, depuis 2012, également à son dirigeant mandataire social, dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivant du Code de commerce et des autorisations votées par l'Assemblée Générale.

Ces attributions ont pour objectif d'encourager la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et la création de valeur qui doit en découler pour les actionnaires. Pour ce faire, l'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance qui sont constatées au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

La valeur de ces actions, estimée à la date d'attribution 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 %.

En cas d'événement particulier le justifiant, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider d'une attribution complémentaire. Cette attribution éventuelle au dirigeant mandataire social, dûment motivée par le Conseil d'Administration, se ferait dans le respect du plafond annuel 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.

Le dirigeant mandataire social prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance, et ce jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil d'Administration.

Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer des actions de performance au moment de son départ.

Conditions de performance
Les critères de performance portent sur la totalité des actions attribuées au dirigeant mandataire social.

Ils prennent en compte, pour partie :

- l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal ;
- l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ces deux critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices pleins et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe et sont de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Les actions ne sont définitivement acquises qu'au terme d'une période de 4 ans suffisamment longue pour pouvoir apprécier la performance réalisée sur 3 exercices pleins.

Seuils conditionnels d'acquisition :

Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, composé des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

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

HISTORIQUE DE LA RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

Plan d'Action de Performance en date du :	17.04.2012	26.04.2013	17.04.2014
Moyenne arithmétique des performances des exercices :	2013 - 2014 - 2015	2014 - 2015 - 2016	2015 - 2016 - 2017
Pour 50 % : Croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents	+ 1,1 point *	+ 1,07 point *	+ 0,73 point *
Pour 50 % : Évolution du résultat d'exploitation du Groupe **	+ 7,02 %	+ 6,59 %	+ 6,43 %
Actions de performance attribuées	100 %	100 %	100 %

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden. Chiffres provisoires, en attente de la publication de Revlon.*

** *Retraitement Galderma et Innéov en 2014.*

Sort des actions de performance en cas de départ

Le droit aux actions de performance est perdu en cas de départ du Groupe pour raison de démission (hors le cas d'une fin de mandat social en lien avec la liquidation des régimes de retraite légaux et complémentaires obligatoires) ou pour faute grave ou lourde. En tout état de cause, l'acquisition définitive des actions reste subordonnée à la réalisation des conditions de performance.

Le choix du Conseil de maintenir, en dehors des cas précités, le bénéfice des attributions d'actions de performance au dirigeant mandataire social en cas de départ avant l'expiration de la période d'acquisition est motivé par les considérations suivantes. Les actions de performance constituent un élément prépondérant de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social apprécié l'année de leur attribution ; elles sont la contrepartie de l'exécution de son mandat sous réserve de la réalisation des performances long terme. Leur maintien incite le dirigeant mandataire social à inscrire son action dans la durée.

Ce sont ces mêmes règles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires de ces plans.

b) Jetons de présence

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

c) Avantages accessoires à la rémunération

- Avantages en nature

Il n'est pas prévu de compléter la rémunération fixe du dirigeant mandataire social par l'attribution d'avantages en nature.

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

- Régimes de protection sociale complémentaire

Le dirigeant mandataire social 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.

Le montant des cotisations patronales concernant le régime de retraite à cotisations définies sera déduit de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif.

2.5.1.3. Détail des éléments de rémunération attribuables au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Paul Agon, seul dirigeant mandataire social concerné par ce Rapport

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	2 200 000 €	Le Conseil d'Administration du 8 février 2018, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Agon à 2 200 000 euros bruts en base annuelle.
Rémunération variable annuelle	Plafond 100 % du fixe	La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe, et ce pourcentage peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe.
		CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR L'ANNÉE 2018 — **Pondérations** ◆ **CRITÈRES FINANCIERS** — **60 %** • Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget — *15 %* • Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents — *15 %* • Évolution du résultat d'exploitation par rapport à 2017 — *10 %* • Évolution du bénéfice net par action par rapport à 2017 — *10 %* • Évolution du cash-flow par rapport à 2017 — *10 %* ◆ **CRITÈRES EXTRA FINANCIERS ET QUALITATIFS** — **40 %** • *Critères quantifiables répartis à parts égales entre les critères suivants :* — *25 %* 1/3 RSE (Programme *Sharing Beauty With All)* : Innover durablement, Produire durablement, Consommer durablement, Partager notre croissance ; 1/3 Ressources Humaines : Équilibre Femmes/Hommes, Développement des Talents, Accès à la formation ; 1/3 Développement Digital • *Performance qualitative individuelle :* — *15%* Management, Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes.
		Les critères quantifiables, financiers (60 %) et extra-financiers (25 %), représentent 85 % de la rémunération variable annuelle. La pondération de chacun de ces critères, tant financiers qu'extra-financiers et qualitatifs, ainsi que les objectifs à atteindre ont été fixés en début d'année et communiqués au dirigeant mandataire social. L'appréciation s'effectue sans compensation entre critères. En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes 2018.
Autres avantages • **Actions de performance**		Concernant l'attribution d'actions de performance en 2018, le Conseil sera appelé à décider la mise en œuvre d'un nouveau Plan dans le cadre de l'autorisation sollicitée auprès de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 20 avril 2016. L'attribution qui serait décidée en faveur de M. Jean-Paul Agon respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016 et en particulier celle relative à la valeur des actions attribuées qui ne devra pas s'écarter des pratiques antérieures de L'Oréal : la valeur de l'attribution (estimée selon les normes IFRS) représente environ 50 % de la rémunération globale du dirigeant mandataire social sans dépasser 60 %. M. Jean-Paul Agon est également 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. L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui serait constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendrait, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal. Le calcul s'effectuerait à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La 1re année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution serait l'année 2019. Concernant le critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public, pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère. Concernant le critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.
• **Jetons de présence**	0 €	M. Jean-Paul Agon a souhaité ne pas bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général.
• **Avantages accessoires à la rémunération**		◆ **Avantages en nature** M. Jean-Paul Agon bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature. ◆ **Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé** 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. Le montant des cotisations patronales concernant le régime de retraite à cotisations définies sera déduit de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif. La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.

2.5.2. INDEMNITÉ DE DÉPART ET RÉGIME DE RETRAITE

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

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

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

Le Conseil d'Administration de L'Oréal partage les objectifs de cette recommandation qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social et interdire tout entrave à la révocabilité ad nutum des dirigeants mandataires sociaux. Le Conseil d'Administration a formalisé les modalités d'application des objectifs de la recommandation, adaptées au contexte du Groupe L'Oréal.

L'intention du Conseil est de traiter de la façon qui suit tout nouveau dirigeant mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination.

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 publiées 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.

2.5.2.2. 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.

2.5.2.3. Régime de retraite à prestations définies

Le dirigeant mandataire social, sous réserve d'achever sa carrière dans l'entreprise, bénéficie d'un des régimes de retraite à prestations définies des cadres dirigeants du Groupe. Il s'agit du régime dont il relevait en qualité de salarié.

Les principales caractéristiques de ces régimes relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale sont les suivantes :

- ils concernent l'ensemble des cadres dirigeants de L'Oréal, en France, actifs ou retraités, soit plus de 500 personnes ;
- la condition d'ancienneté minimum pour y accéder est de 10 ans ;
- l'augmentation des droits potentiels se fait sur une longue période, de 25 à 40 ans suivant les régimes ;
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est de 3 ans, et il est retenu une moyenne des rémunérations des 3 meilleures années parmi les 7 dernières ;
- ils sont financés par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11,2°a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Compte tenu des caractéristiques légales des régimes de retraite à prestations définies (les droits ne sont acquis que si le bénéficiaire achève sa carrière dans l'entreprise, le financement du régime n'est pas individualisable par salarié) et des caractéristiques spécifiques des régimes de L'Oréal dits « différentiels » parce qu'ils tiennent compte, pour les compléter, de toutes les autres pensions telles que celles issues, entre autres, des retraites françaises de base et complémentaires, le montant précis de la rente ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

2.5.2.4. Situation de M. Jean-Paul Agon

M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal.

Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de 27 années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié.

Or, le Conseil n'a pas souhaité qu'ayant accepté, après 27 ans de carrière chez L'Oréal, le mandat de Directeur Général, M. Jean-Paul Agon se voie privé d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié, et a pris les dispositions suivantes :

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

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 publiées par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1er janvier 2018 de 1 684 500 euros de rémunération fixe et 1 403 750 euros de rémunération variable.

L'ancienneté retenue prend en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président-Directeur Général.

Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence	**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** Le versement des indemnités dues au titre du contrat de travail suspendu a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010. 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 2017 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 2017 en qualité de mandataire social.
Régime de retraite supplémentaire	**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. 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 ; ◆ la Garantie est financée par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11,2° a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %. Pour information, 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 2017, après 39 ans d'ancienneté chez L'Oréal, ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française, représenterait 1,57 million d'euros soit environ 37 % de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2017 en qualité de dirigeant 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 2017 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.

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions et engagements réglementés. La convention correspondante a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 statuant sur le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes. Les dispositions de cette convention sont restées inchangées dans le cadre de la nomination de M. Jean-Paul Agon en tant que Président-Directeur Général le 18 mars 2011 et du renouvellement de son mandat le 17 avril 2014. Cette convention constitue la seule convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2017. En application de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, cette convention a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration du 8 février 2018, qui en a confirmé la pertinence et les termes.

En application de l'article L. 225-22-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, les dispositions du contrat de travail suspendu correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat social sont soumises au régime prévu par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Ces dispositions légales s'appliquent pour la première fois à l'occasion du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de M. Jean-Paul Agon, sur lequel le Conseil d'Administration statuera à l'issue de l'Assemblée du 17 avril 2018.

Le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a autorisé la mise en œuvre pour la durée d'exercice du mandat social renouvelé des dispositions du contrat de travail de M. Jean-Paul Agon, telles qu'approuvées par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010, correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, tels que rappelés au 2.5.2.3. du présent document. Le Conseil a subordonné l'accroissement des droits conditionnels sur cette période au respect de conditions de performances, appréciées au regard de celles de la Société.

Il est rappelé qu'en application des dispositions de la convention de suspension du contrat de travail correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, pour la période d'exercice de ce nouveau mandat, le Président-Directeur Général bénéficiera :

- d'une part, de la revalorisation de l'assiette de calcul de sa retraite sur la base du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, et
- d'autre part, de la prise en compte de l'ancienneté correspondant aux années d'exercice du mandat social renouvelé, jusqu'à la date où M. Jean-Paul Agon atteindra le plafond de 40 ans d'ancienneté prévu par le régime, soit le 1er septembre 2018. Aucune autre annuité supplémentaire ne lui sera accordée.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration, sur recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de prendre en compte la même performance que celle qui a été retenue pour la détermination de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social.

L'accroissement au titre d'un exercice dépendra ainsi de l'atteinte à hauteur d'au moins 80 % des objectifs de performance pris en compte pour la détermination de la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon. En cas de non-atteinte de ce seuil de 80 %, aucun accroissement ne sera accordé au titre de cet exercice.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration vérifiera annuellement, avant la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le respect des conditions qu'il a prévues et déterminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits conditionnels bénéficiant au Président-Directeur Général correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat social renouvelé.

Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018, pour la période du mandat social renouvelé, l'application de ces dispositions du contrat de travail suspendu sur le calcul des droits à retraite à prestations définies de M. Agon.

Le Conseil d'Administration a ainsi décidé de poursuivre la politique, qui a toujours été mise en œuvre dans la Société, consistant à ne pas priver les salariés nommés dirigeants mandataires sociaux d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient demeurés salariés. Tel est le cas de M. Jean-Paul Agon, nommé dirigeant mandataire social après 27 ans de carrière chez L'Oréal.

Le tableau page suivante, présenté sous la forme recommandée par l'AMF, fait apparaître clairement qu'il n'y a pas de cumul d'avantages entre contrat de travail suspendu et mandat social.

Il est par ailleurs rappelé que l'AMF considère qu'une Société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle explique le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle et y apporte une justification circonstanciée.

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

(1) M. Jean-Paul Agon est administrateur depuis le 25 avril 2006, date à laquelle il a été nommé Directeur Général. L'Assemblée Générale du 27 avril 2010 a renouvelé son mandat. M. Jean-Paul Agon est Président-Directeur Général depuis le 18 mars 2011. Son mandat a été renouvelé le 17 avril 2014, et est soumis à nouveau à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.
(2) Le contrat de travail de M. Jean-Paul Agon est suspendu pendant la durée de son mandat social.
(3) Au titre du contrat de travail, M. Jean-Paul Agon relève du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture décrite dans le chapitre 3 du présent document. Ce régime de retraite à prestations définies conditionne la constitution de droits à prestations à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise ; son financement par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.
(4) Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social. Au titre du contrat de travail, en application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération liée au contrat de travail.
(5) Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle liée au contrat de travail sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause.

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

La rémunération est établie de manière à garantir la bonne application de la politique et des règles fixées par le Conseil d'Administration. Il s'appuie sur les travaux et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations qui dispose des éléments d'informations nécessaires pour élaborer ses recommandations, et tout particulièrement pour apprécier les performances du dirigeant mandataire social au regard des objectifs de court et long termes du Groupe.

2.5.3.1. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations s'appuie sur les études effectuées par un cabinet indépendant

Ces études se basent sur un panel international de leaders mondiaux, qui servira de référence aux études de rémunération comparatives. Ce panel se compose de dirigeants de sociétés françaises et internationales occupant une position de leader mondial dans les métiers comparables du luxe et de la grande consommation (voir paragraphe 2.5.1.1.)

Les travaux effectués avec l'appui du cabinet indépendant permettent également de mesurer :

- les résultats comparés de L'Oréal 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.

2.5.3.2. 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 aux membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations de février, et servent de base à l'évaluation des critères de performance financière de la rémunération variable du dirigeant mandataire social.
Les principes de la politique conduite en matière de Ressources Humaines sont présentés régulièrement aux membres du Comité ou lors d'une réunion du Conseil d'Administration par le Directeur Général des Relations Humaines.

De la même façon, le Directeur Général de l'Éthique expose également régulièrement la politique et les actions menées en ce domaine.
Deux membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations font partie du Comité Stratégie et Développement Durable au sein duquel les programmes relevant de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe sont débattus.
Ces informations contribuent à l'appréciation de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle.

Le Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est membre du Comité d'Audit et participe à l'arrêté des comptes ainsi qu'à l'examen de la politique de prévention des risques.
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.
Ces informations enrichissent leur vision de la mise en œuvre de la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration, ainsi que des performances de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social.

Les recommandations au Conseil d'Administration sont faites sur ces bases, lequel prend alors collégialement ses décisions concernant la rémunération du dirigeant mandataire social.
L'organisation des travaux du Comité concernant la rémunération du dirigeant mandataire social est décrite dans le schéma en 2.5.3.4.

2.5.3.3 Le Comité examine les attentes des investisseurs et sociétés de conseil de vote, les règles et les recommandations des autorités de régulation.

Il analyse avec attention les textes et rapports sur les rémunérations des Dirigeants, notamment le Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise et la rémunération des Dirigeants des Sociétés cotées de l'Autorité des Marchés Financiers, et le Rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise. Il est attentif aux observations et demandes des investisseurs et s'efforce d'en tenir compte, tout en conservant la cohérence de la politique de rémunération décidée par le Conseil et sous réserve de contraintes liées à la confidentialité des informations publiées.

2.5.3.4. Schéma explicatif de l'organisation des travaux du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations concernant la rémunération du dirigeant mandataire social

Février 2017

Présentation de l'étude 2017 sur la rémunération du dirigeant mandataire social réalisée par un cabinet indépendant dont :

- composition du panel, lien entre performance et rémunération, équilibre et structure de la rémunération.

Recommandations concernant la rémunération 2016

- évaluation et fixation de la rémunération variable annuelle 2016 après examen des résultats financiers et extra-financiers ;
- projet de résolution Say On Pay.

Recommandations concernant la rémunération 2017 dont :

- rémunération fixe ;
- fixation du niveau de la rémunération variable 2017, du poids des critères d'appréciation de la performance, des objectifs à atteindre.
- Projet de résolution sur la politique de rémunération.

Plan d'animation à long terme :

- constatation des niveaux de performance atteints pour les Plans d'ACAs venant à échéance ;
- réflexion sur le Plan d'ACAs 2017.

Avril 2017

Recommandations pour le Plan d'ACAs 2017 :

- politique et règles d'attributions dont celles applicables au dirigeant mandataire social ;
- liste des bénéficiaires dont le dirigeant mandataire social ;
- niveau des attributions dont celle du dirigeant mandataire social.

Octobre 2017

Réflexion sur la politique de rémunération 2018

- Analyse du vote des résolutions ex ante et ex post relatives à la rémunération du dirigeant mandataire social (AG du 20 avril 2017) ;
- Benchmark pratiques CAC40.

Décembre 2017

Travaux sur la résolution concernant la politique de rémunération applicables aux dirigeants mandataires sociaux :

- à soumettre à l'Assemblée Générale 2018.

Analyse du Rapport de l'AMF et du Rapport du HCGE sur les questions de rémunérations des dirigeants.

Février 2018

Présentation de l'étude 2018 sur la rémunération du dirigeant mandataire social réalisée par un cabinet indépendant dont :

- composition du panel, lien entre performance et rémunération, équilibre et structure de la rémunération.

Recommandations concernant la rémunération 2017

- évaluation et fixation de la rémunération variable annuelle après examen des résultats financiers et extra-financiers 2017;
- projet de résolution Say On Pay ex post.

Recommandations concernant la politique de rémunération 2018

- dont rémunération fixe, variable annuelle et attribution d'actions de performance ;
- projet de résolution sur la politique de rémunération 2018.

Plan d'ACAs :

- constatation des niveaux de performance atteints pour le Plan d'ACAs 2014 définitivement acquises ;
- réflexion sur le Plan d'ACAs 2018.

2.5.4. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'ANNÉE 2017

2.5.4.1. La rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 9 février 2017, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 euros bruts.

2.5.4.2. La rémunération variable annuelle

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2017, l'objectif avait été fixé à 2 200 000 euros bruts, soit 100 % de la rémunération fixe. Cette somme représente le montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2017 avait fixé les critères de la rémunération variable applicables pour 2017 et leurs pondérations respectives. Les critères financiers représentent 60 % de la rémunération variable, et les critères extra-financiers et qualitatifs 40 % de celle-ci. Ces critères financiers sont directement corrélés avec les indicateurs de performance économique de la Société : l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché par rapport aux principaux concurrents, du résultat d'exploitation, du BNPA et du cash-flow.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations du 7 février 2018 a évalué la performance de M. Jean-Paul Agon au regard de chacun des critères fixés par le Conseil pour l'attribution de la rémunération variable annuelle. L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation.

L'étroite corrélation des critères retenus avec la performance économique de l'entreprise conduit à gérer des contraintes de confidentialité. Le Conseil a décidé de ne pas divulguer le taux d'atteinte de chacun des critères retenus, afin de ne pas fournir à la concurrence des informations sur la mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie. Le taux d'atteinte est communiqué d'une part pour l'ensemble des critères financiers, et d'autre part pour l'ensemble des critères extra-financiers et qualitatifs.

Le Conseil d'Administration du 8 février 2018, sur la base des recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer 2 038 732 euros à M. Jean-Paul Agon au titre de la rémunération variable annuelle 2017.

Ceci représente 92,7 % du montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée, soit 91,1 % au titre des objectifs financiers et 95,0 % au titre des objectifs extra-financiers et qualitatifs.

OBJECTIFS FINANCIERS 2017 (60 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

CRITÈRES FINANCIERS	PONDÉRATION	2017
Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget	15 %	26 023,7 M€ *
Parts de marché par rapport aux principaux concurrents**	15 %	+ 0,4 point
Résultat d'exploitation par rapport à 2016	10 %	4 676,3 M€ soit + 3,0 %
Bénéfice net par action par rapport à 2016 ***	10 %	6,65 € soit + 3,0 %
Cash-flow **** par rapport à 2016	10 %	3 969,8 M€ soit + 19,6 %
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS FINANCIERS		91,1 %

* *Budget non communiqué pour des raisons de confidentialité.*
** *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*
*** *Part du groupe dilué par action hors éléments non récurrents des activités poursuivies.*
**** *Flux opérationnel cumulé = Flux de trésorerie généré par l'activité – acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.*

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS 2017 (40 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

CRITÈRES RSE : PROGRAMME *SHARING BEAUTY WITH ALL*	RÉSULTATS 2017	RÉSULTATS 2016*
Le programme *Sharing Beauty With All* a été lancé en octobre 2013 par M. Jean-Paul Agon. Il structure la démarche RSE du Groupe et fixe des objectifs ambitieux à l'horizon 2020. Ce projet comporte 4 piliers, dont les réalisations 2017 sont détaillées dans le chapitre 3.		
« **Innover Durablement** » (voir chapitre 3 § 3.2.1.) ◆ 100 % de produits ont un impact environnemental ou social amélioré.	◆ 76 % des nouveaux produits analysés présentent un profil environnemental ou social amélioré. Nota : Déploiement en 2017 de « SPOT » : outil d'analyse plus complet et plus exigeant portant sur 14 critères (Recommandations du *Product Environmental Footprint* – Commission européenne).	*82%*
« **Produire Durablement** » (voir chapitre 3 § 3.2.2.) ◆ - 60 % sur émissions de CO_2. ◆ - 60 % consommation d'eau (usines et centrales). ◆ - 60 % réduction des déchets.	Réduction de notre empreinte environnementale de (*versus* 2005) : ◆ - 73 % sur les émissions de CO_2. ◆ - 48 % en consommation d'eau. ◆ - 37 % de la génération de déchets des usines et centrales.	 *- 67%* *- 48%* *- 35%*
« **Consommer Durablement** » (voir chapitre 3 § 3.2.3.) ◆ Chaque marque aura évalué son empreinte environnementale et sociale. ◆ Chaque marque aura rendu compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements.	◆ 91 % des marques ont évalué leur impact. ◆ 46 % des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs.	*90%* *46%*
« **Partager notre Croissance** » (voir chapitre 3 § 3.2.4.) ◆ Avec les salariés (programme *L'Oréal Share & Care*) 100 % des salariés de L'Oréal auront accès en 2020, partout dans le monde, à la couverture santé et à la protection sociale. ◆ Avec les fournisseurs stratégiques. ◆ Avec les communautés.	◆ 96 % des employés permanents du Groupe bénéficient d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence. ◆ 92 % des employés permanents du Groupe bénéficient d'une protection financière en cas d'accident de la vie tel que décès ou invalidité permanente. ◆ 87 % d'entre eux ont auto-évalué leur politique de Développement Durable. ◆ Accès à un emploi pour 53 505 personnes. Nota : Le chiffre 2016 incluait 20 728 bénéficiaires *via Community Trade* The Body Shop, soit 46 805 bénéficiaires en comparable 2016.	*88%* *85%* *83%* *67 533*
CRITÈRES RESSOURCES HUMAINES	**RÉSULTATS 2017**	**RÉSULTATS 2016**
Équilibre Femmes/Hommes ◆ Développement de l'équilibre Femmes/Hommes notamment au niveau des postes de Direction.	33 % de femmes au Comité Exécutif. 45 % des postes clés occupés par des femmes. France : 2e place au Palmarès 2017 « Féminisation des Instances dirigeantes » (Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des Femmes) et Prix de la Parité des Instances Exécutives. Monde : 1re place au palmarès « Equileap 2017 » (1er classement des entreprises au niveau mondial sur des critères de respect de la parité).	*33%* *42.6%* *4e place* *n/a*
Développement des Talents ◆ Résultats positifs de la politique en matière de recrutement de Talents expérimentés et plus juniors, et du développement des Talents partout dans le monde, afin de favoriser l'émergence de Talents locaux. ◆ Communication Employeur attractive, ciblée, digitale.	n° 8 mondial classement Universum. Présence forte sur les réseaux sociaux : 1,28 million de followers sur LinkedIn. Le *sourcing* digital est devenu la première source de recrutement. 7 millions de visites sur la page « Carrières » du site loreal.com.	*n° 9 mondial* *1 million*
Accès à la formation ◆ 100 % des collaborateurs bénéficieront en 2020 d'une action de formation chaque année.	78 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2017. 170 000 heures de formation digitale	*77%*

* *Sur la base des données publiées dans le Document de Référence 2016. A noter : la cession de The Body Shop a impacté certains indicateurs.*

CRITÈRE DÉVELOPPEMENT DIGITAL	RESULTATS 2017
◆ **Progression du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce.** ◆ **Partenariats et innovations :** ◆ **Poursuite de la transformation digitale de l'entreprise :** • **Formation :** • **Poursuite de la politique de recrutement d'experts métiers** ◆ **Classement L2 Digital IQ**	◆ 3e pays du Groupe en chiffre d'affaires (2,1 Mds €, soit + 34 % / 2016). Mise en place d'un outil de pilotage de la performance digitale dans les 30 premiers pays du Groupe. ◆ Partenariats avec des start-ups : Founders Factory, Partech, incubateur à Station F. Partenariats avec Modiface et Perfect Corp. Développement d'objets connectés : lancement de UV Sense, le premier capteur électronique d'UV portable sans batterie. Développement de l'application « Hair Color 3D try on » lancé par L'Oréal Professionnel. ◆ Plus de 15 500 personnes formées et accompagnées (2015-2017), à travers une pratique quotidienne du e-learning (plus de 190 000 modules visionnés), sessions de travail collaboratif, *reverse mentoring*. *Learning expedition* du Comité Exécutif à Seattle en novembre 2017. Test sur les compétences digitales (« DM1 ») utilisé pour tous les recrutements externes et en interne pour l'élaboration de plans de formation personnalisés. ◆ Classement L2 Digital IQ : trois marques du Groupe au minimum dans le Top 10 Beauté de la Chine, Etats-Unis, Allemagne, Royaume-Uni, France. 1 milliard de visiteurs sur l'ensemble des sites *web* du Groupe, et 2,2 milliards de vidéos vues sur internet. 241 millions de sociaux followers qui suivent les marques de L'Oréal (+ 30 % / 2016.).
CRITÈRES QUALITATIFS	**RÉSULTATS 2017**
Management	◆ Taux de rétention élevé du Top 250. ◆ Évolutions au sein du Comité Exécutif. ◆ Programme « Simplicity » : promouvoir de nouvelles façons de travailler, de manager et d'interagir pour améliorer encore davantage la croissance et la qualité de vie au travail dans une approche collaborative et coopérative. Programme de formation qui a concerné 3 000 managers en 2017. ◆ Enquête « Pulse » (enquête interne d'opinion des salariés) : amélioration des résultats sur 25 des 28 questions déjà posées en 2016.
Image, **Réputation de l'entreprise,** **Dialogue avec les parties prenantes**	◆ Implication personnelle dans la réalisation des programmes *Sharing Beauty With All* et *L'Oréal Share & Care*, en interne et vis-à-vis des experts et instances internationales sollicités sur ces projets. ◆ L'Oréal est arrivé en tête du classement Newsweek 2017 Global 500 Green Rankings, qui évalue la performance des plus grands groupes en matière de Développement Durable. ◆ L'Oréal est l'une des deux seules sociétés au monde, parmi presque 3 000, à avoir reçu du *Carbon Disclosure Project* pour la 2e année consécutive trois fois la note "A", soit la note la plus élevée dans 3 domaines : le climat, la gestion durable de l'eau, et la lutte contre la déforestation. ◆ Intervention à des forums ou conférences valorisant le rôle de l'entreprise dans la Société : • Global Positif Forum (Paris, 1er septembre 2017 – comment construire un monde meilleur pour les générations futures), • CDP Europe A*wards* (Bruxelles, 20 novembre 2017 – sur le rôle des entreprises dans la lutte contre le changement climatique), • Forum Économique International des Amériques (Paris, OCDE, 7 décembre 2017 – sur la mondialisation et les inégalités). ◆ Diversité : L'Oréal a intégré le TOP 100 du Bloomberg Gender-Equality Index 2018, indice qui valorise les entreprises très engagées en faveur de l'égalité professionnelle. Le Groupe a atteint le score maximum au sein des catégories « Produits » et « Engagement en faveur des communautés » de cet indice. ◆ Éthique : L'Oréal est à nouveau reconnue en 2017 par Ethisphere comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde, et fait partie de l'indice boursier United Nations Global Compact 100 depuis sa création. Journée éthique du 10 octobre 2017 : *webchat* en direct avec Jean-Paul Agon ouvert à tous les collaborateurs dans le monde. En 2017, L'Oréal a reçu le Grand Prix de la Transparence – Charte Éthique.
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS EXTRA FINANCIERS ET QUALITATIFS	**95 %**

2.5.4.3 Les jetons de présence

Lors du Conseil d'Administration du 28 novembre 2014, M. Jean-Paul Agon a informé les membres du Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait plus, en sa qualité de Président-Directeur Général, bénéficier de jetons de présence.

Le Conseil d'Administration a pris acte de la décision de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2014 et les années suivantes.

2.5.4.4. L'attribution d'actions de performance (ACAs)

Dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivant du Code de commerce et de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016, le Conseil d'Administration du 20 avril 2017, tenant compte des performances de M. Jean-Paul Agon, a décidé de lui attribuer 32 000 actions de performance (ACAs – Attributions Conditionnelles d'Actions).

La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés d'une action de performance (ACAs) du Plan du 20 avril 2017, dont M. Jean-Paul Agon fait partie, est de 166,90 euros. Cette juste valeur était de 154,32 euros le 20 avril 2016.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 32 000 actions de performance (ACAs) attribuées en 2017 à M. Jean-Paul Agon est donc de 5 340 800 euros.

Ces actions ne seront définitivement acquises, en tout ou partie, qu'après atteinte des conditions de performance décrites ci-dessous.

Conditions de performance

L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé en 2017 des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2018.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

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

Principales caractéristiques de l'attribution

Ce Plan a permis l'attribution de 906 000 actions de performance (ACAs) à 2 038 bénéficiaires.

L'attribution d'actions de performance (ACAs) dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2017 représente 3,53 % du nombre total d'actions de performance (ACAs) attribuées.

En outre, M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, conservera sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, 50 % des actions qui lui seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

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 2017.

2.5.4.5. Régimes de protection sociale complémentaire

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

Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé en 2017 à 2 879 euros, et le montant de la cotisation patronale au régime de Retraite à Cotisations Définies à 6 080 euros.

Au titre du régime de Retraite à Cotisations Définies (« RCD L'Oréal », tel que décrit dans le chapitre 3 du présent Document) dont les droits sont strictement proportionnels aux cotisations versées, et qui bénéficie à l'ensemble des salariés de L'Oréal en France, le montant estimé au 31 décembre 2017 de la rente annuelle de retraite de M. Jean-Paul Agon serait de 3 413 euros bruts.

Comme pour l'ensemble des autres cadres dirigeants du Groupe, le capital issu des cotisations patronales du RCD L'Oréal sera déduit du montant de la Garantie de Retraite pour le calcul de la rente viagère éventuellement due dans le cadre de ce régime afin que ces avantages ne s'additionnent pas (voir section 2.5.2.4).

Il est rappelé que le risque viager lié aux régimes issus de l'article 83.2 du CGI est supporté par l'assureur.

Au 31 décembre 2017, la répartition des cotisations était la suivante : une cotisation de l'entreprise, soumise au forfait social de 20 %, de 0,5 % pour la partie de la rémunération inférieure à un plafond de sécurité sociale et de 3 % pour la partie de la rémunération comprise entre un et six plafonds de sécurité sociale ; et une cotisation du salarié de 0,2 % pour la partie de la rémunération inférieure à un plafond de sécurité sociale et de 3 % pour la partie de la rémunération comprise entre un et six plafonds de sécurité sociale. Les cotisations versées par l'entreprise et les taxes afférentes sont déductibles de l'impôt sur les sociétés.

2.5.4.6. Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général

	2017		2016	
En euros	**Montants dus**	**Montants versés**	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000
Rémunération variable annuelle (1)	2 038 732	1 992 100	1 992 100	1 782 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**4 238 732**	**4 192 100**	**4 192 100**	**3 982 000**

(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en N + 1. Concernant la rémunération variable au titre de l'année 2017, celle-ci sera versée sous réserve de l'approbation de la résolution 11 lors de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

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

En euros	**2017**	2016
Rémunération due au titre de l'exercice	4 238 732	4 192 100
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	5 340 800 (1)	4 938 240 (2)
TOTAL	**9 579 532**	**9 130 340**

(1) Correspondant à 32 000 actions de performance x 166,90 euros (juste valeur estimée le 20 avril 2017 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés).
(2) Correspondant à 32 000 actions de performance x 154,32 euros (juste valeur estimée le 20 avril 2016 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés).

HISTORIQUE DES OPTIONS ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET POUVANT ENCORE ÊTRE EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2017 (VOIR ÉGALEMENT CHAPITRE 6)

Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options non exercées	Date de 1re levée possible	Date d'expiration	Prix (en euros) de souscription
25.03.2009 (1)	-	-	-	-	-
27.04.2010	400 000	400 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	200 000 (2)	200 000	23.04.2016	22.04.2021	83,19

(1) M. Jean-Paul Agon ayant fait part au Conseil d'Administration de son souhait de ne pas se voir attribuer d'options de souscription au titre de l'exercice 2009, il n'a bénéficié d'aucune attribution dans le cadre du Plan du 25 mars 2009.
(2) Le Conseil du 22 avril 2011 a attribué 400 000 options de souscription d'actions à M. Jean-Paul Agon. M. Jean-Paul Agon a renoncé à 200 000 de ces options. Il bénéficie donc de 200 000 options au titre du Plan décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011.

TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PAR M. JEAN-PAUL AGON AU COURS DE L'EXERCICE 2017

Date d'attribution	Options de souscription ou d'achat d'actions levées	Prix d'exercice
Options attribuées durant l'exercice du mandat social		
30 novembre 2007	350 000	91,66

M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, est tenu de conserver 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 telles 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 est 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.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D'ACTIONS À M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Date d'attribution	Nombre d'ACAs attribuées	Conditions de performance (3)	Valorisation à l'attribution (juste valeur IFRS)	Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs	1re date de cession possible d'une partie d'entre elles
17 avril 2012 (1)	50 000	Oui	3 853 500	18 avril 2016	18 avril 2018
26 avril 2013 (1)	40 000	Oui	4 494 800	27 avril 2017	27 avril 2019
17 avril 2014 (1)	40 000	Oui	4 183 200	18 avril 2018	18 avril 2020
22 avril 2015 (1)	32 000	Oui	5 167 680	23 avril 2019	23 avril 2021
20 avril 2016 (2)	32 000	Oui	4 938 240	21 avril 2020	21 avril 2020
20 avril 2017 (2)	32 000	Oui	5 340 800	21 avril 2021	21 avril 2021

(1) Au terme de la période d'acquisition, M. Jean-Paul Agon, en tant que résident français à la date d'attribution, est tenu de conserver les actions acquises définitivement pendant une période supplémentaire de 2 ans durant laquelle ces actions sont incessibles.
(2) Les Plans du 20 avril 2016 et du 20 avril 2017 fixent la période d'acquisition à 4 ans sans période de conservation.
(3) Voir les conditions de performance exposées au chapitre 6 du présent document.

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

Les 50 000 actions de performance attribuées à M. Jean-Paul Agon et définitivement acquises au 18 avril 2016 sont assujetties à une période de conservation de 2 années, soit jusqu'au 18 avril 2018.

Les 40 000 actions de performance attribuées à M. Jean-Paul Agon et définitivement acquises au 27 avril 2017 sont assujetties à une période de conservation de 2 années, soit jusqu'au 27 avril 2019.

M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, conservera sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, 50 % des actions définitivement acquises.

M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

2.6. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2017 SUR LES ACTIONS L'ORÉAL PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

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

Personne concernée	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'Opérations	Montant total
Jean-Paul Agon,	Exercice d'Options du Plan SO du 30.11.2007	Exercice de stock-options	4	32 081 000,00 €
Président-Directeur Général	Actions	Cession	7	8 363 449,00 €
Béatrice Guillaume-Grabisch Administratrice	Actions	Acquisition	1	69 200,00 €
Eileen Naughton Administratrice	L'Oréal *American Depositary Receipt*	Acquisition	1	25 384,23 $ (USA)

2.7. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF QUI N'ONT PAS ÉTÉ RETENUES

Recommandations Code AFEP-MEDEF	Pratiques de L'Oréal et justifications
LES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS (POINT 8.5 DU CODE) :	
Critère selon lequel un administrateur pour être qualifié d'indépendant ne doit pas *« être administrateur depuis plus de douze ans »*.	Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. Xavier Fontanet et de M. Bernard Kasriel, la durée de leur mandat ayant dépassé 12 ans. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont M. Fontanet et M. Kasriel ont toujours fait preuve lors des débats et décisions du Conseil ainsi que leur capacité à exprimer leurs convictions avec des angles spécifiques et différents et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances lors des débats du Conseil et notamment vis-à-vis de la Direction Générale. Ils font preuve de façon constante, notamment grâce à leur expérience au plus haut niveau comme dirigeants de grands groupes internationaux et les fonctions éminentes exercées actuellement et antérieurement hors du Conseil, d'une indépendance d'esprit, d'un recul et d'une liberté de parole remarquable leur permettant à la fois de challenger et de soutenir la Direction Générale dans la définition de la stratégie du Groupe. Leur bonne connaissance du Groupe nourrit leur jugement éclairé et critique. En outre, le Conseil a considéré que la personnalité, le leadership et l'engagement de M. Xavier Fontanet, reconnus par les actionnaires de L'Oréal qui ont approuvé le renouvellement de son mandat à 98,28 %, le 17 avril 2014, étaient autant de gages de son indépendance d'esprit. Le mandat de M. Fontanet arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018. M. Fontanet a informé le Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait pas solliciter le renouvellement de son mandat. Le Conseil a également considéré que la liberté de parole, l'implication et l'esprit critique dont fait preuve M. Bernard Kasriel, dont le mandat a été renouvelé à 98,49 % le 20 avril 2016, sont autant de qualités justifiant de son indépendance. Ces qualités conjuguées à une connaissance approfondie du Groupe leur permettent d'appréhender les enjeux de la Société afin de contribuer efficacement aux travaux du Conseil dans le seul intérêt de la Société et à la mise en perspective des décisions tout en veillant à la continuité des débats du Conseil.
COMPOSITION DES COMITÉS : PROPORTION DE MEMBRES INDÉPENDANTS DANS LES COMITÉS (POINTS 15.1, 16.1 ET 17.1 DU CODE) :	
La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit doit être au moins de deux tiers. Les Comités en charge de la sélection ou des nominations et des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.	Le Comité d'Audit comporte 60 % d'administrateurs indépendants (soit 3 sur 5 hors administrateurs représentant les salariés). Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, Mme Virginie Morgon. Le Conseil d'Administration considère cette composition satisfaisante eu égard à la nécessaire présence de deux administrateurs issus des grands actionnaires de L'Oréal et à son choix de maintenir un effectif restreint afin de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance comporte actuellement 50 % d'administrateurs indépendants. Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, Mme Sophie Bellon. Par ailleurs, il est rappelé que le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé qu'« *un Comité d'Audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq ou un Comité des Rémunérations en comportant deux sur quatre restent conformes à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un administrateur indépendant* » (Rapport octobre 2014).
CONTRAT DE TRAVAIL DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (POINT 21 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.	Le Conseil a estimé que l'objectif poursuivi par cette recommandation peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat. De plus, le Conseil a décidé de supprimer toute indemnité en cas de cessation du mandat social. Cette position du Conseil s'applique au mandat en cours de M. Jean-Paul Agon et, à l'avenir, à tout nouveau mandataire ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination. La politique constante de L'Oréal a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe. C'est ainsi que M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal. Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de vingt-sept années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié. En effet, l'AMF considère qu'une Société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle justifie le maintien du contrat de travail de son dirigeant par son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle (Rapport 2014 de l'AMF sur le Gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants).

2.8. FACTEURS DE RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

À la demande du Président-Directeur Général et du Conseil d'Administration, la Direction Générale Administration et Finances a réuni les éléments constitutifs du présent Document, sur la base des différents travaux réalisés par les services en charge des domaines du Contrôle Interne et de la gestion des risques du Groupe, qui vise à couvrir les principaux risques opérationnels, juridiques, industriels, environnementaux, économiques et financiers et à présenter le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques pour mieux les prévenir et les maîtriser.

2.8.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

2.8.1.1. Référentiel

Pour l'élaboration et la rédaction du présent Document ainsi que la définition du Contrôle Interne, L'Oréal s'est appuyé sur le Cadre de Référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

2.8.1.2. 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. Il existe toutefois des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

2.8.1.3. L'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne, le Groupe a poursuivi ses efforts en 2017 avec notamment les actions suivantes :

Le corpus de normes et procédures a été enrichi avec, en particulier :

- de nouveaux guides opérationnels synthétiques pour rappeler les principes du Groupe et faciliter le partage des bonnes pratiques (immobilier, sécurité de l'information, droit de la publicité, protection des données personnelles dans l'Union européenne) ;
- la rénovation du programme de sensibilisation aux risques de fraude.

Le déploiement de la formation en ligne (*e-learning*) de prévention de la corruption se poursuit.

Le réseau des responsables du Contrôle Interne a continué de se renforcer mondialement et est animé par :

- des formations spécifiques ;
- un réseau social dédié qui encourage et facilite le partage des bonnes pratiques.

La communication au sein du Groupe sur les grandes priorités du Contrôle Interne est nourrie par les « *Awards* du Contrôle Interne » qui récompensent les meilleures initiatives mondiales et par l'intranet de la Direction *Risk* Management et *Compliance* qui permet de diffuser mondialement les initiatives, outils et événements du Contrôle Interne.

2.8.2. COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.8.2.1. Organisation et environnement

L'environnement de contrôle, essentiel au dispositif de Contrôle Interne, à la bonne gestion des risques et à l'application des procédures, s'appuie sur les comportements, l'organisation et les collaborateurs. Chez L'Oréal, il s'inscrit dans une culture d'engagement et de rigueur transmise par les dirigeants et également dans la continuité des choix stratégiques du Groupe.

Les principes éthiques du Groupe

Les principes éthiques

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, disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Elle permet de comprendre comment ces principes éthiques doivent se traduire dans leur comportement et leurs actions au moyen de règles simples et de présentation de situations concrètes auxquelles ils peuvent être exposés. La Charte Éthique s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction du Groupe et des filiales dans le monde. Onze compléments à la Charte Éthique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects. Les Patrons de Pays (ou pour les collaborateurs *Corporate* ou zone, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants du respect de la Charte Éthique.

Le respect de ces principes éthiques est pris en compte par le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs dans lequel sont intégrées trois compétences éthiques : « Prend ses responsabilités avec courage et transparence », « Obtient avec intégrité des résultats à la fois à court terme et durables » et « Traite tous les individus avec le même égard et respect ».

En 2017, L'Oréal publie sa politique des Droits Humains pour faire part de son engagement auprès de ses parties prenantes, notamment ses consommateurs et la société civile, et décrire la façon dont son engagement est respecté en pratique.

Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président

Il est rattaché directement au Président-Directeur Général et lui rend compte régulièrement.

Il 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 ;
- d'assurer la formation des collaborateurs ;
- de superviser la gestion des éventuelles réclamations et de gérer directement celles relatives aux postes de Direction ;
- de mesurer et d'évaluer les résultats de l'entreprise en matière éthique ; et
- de superviser le respect des Droits Humains dans le Groupe.

Il en informe régulièrement le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif.

Il dispose d'un budget et d'une équipe dédiés, a accès à tous les documents et informations concernant l'activité du Groupe et peut s'appuyer sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Ethics Day, journée annuelle sur l'éthique

Ethics Day est organisée depuis 2009 : un *webchat* en direct avec le Président-Directeur Général de L'Oréal permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de poser des questions et d'échanger sur l'application au quotidien des principes éthiques de L'Oréal. Des dialogues sur l'éthique sont également organisés localement avec chaque Patron de Pays. En 2017, plus de 60 % des collaborateurs ont participé à ce dialogue et plus de 5 700 questions ont été posées au niveau mondial. Les collaborateurs disposent d'un site Intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique.

La mise en œuvre de la démarche éthique de L'Oréal

Les 74 Correspondants Éthiques à travers le monde ont pour mission d'assister les Patrons de Pays/Patrons d'Entités dans la mise en œuvre de la démarche éthique et permettent à l'ensemble des collaborateurs de disposer d'un interlocuteur de proximité tout en privilégiant les voies normales de prise en charge des situations par le management. Les Correspondants Éthiques bénéficient chaque année d'une animation et d'une formation spécifique. La campagne de formation en matière d'éthique se poursuit. Un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'éthique est disponible dans l'ensemble des pays. Au 31 décembre 2017, 74 % des collaborateurs ayant accès au module en ligne l'avaient réalisé. La Direction Générale de l'Éthique délivre également des formations présentielles. En 2017, 29 formations ont été dispensées à 436 collaborateurs, soit 866 heures de formation (Patrons de Pays, Acheteurs, Ressources Humaines).

La politique « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, et notamment *via* un site Internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Éthique. Toute allégation fait l'objet d'un examen et des mesures adéquates sont prises le cas échéant.

Un outil pratique permet aux Patrons de Pays d'évaluer et d'analyser les risques éthiques éventuels au niveau local et de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir. Un système de *reporting* annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique.

Le Directeur Général de l'Éthique visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde (sièges, usines, centrales et centres de recherche) pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise et effectuer des visites terrain. En 2017, il s'est ainsi rendu dans 18 pays, soit un total de 81 visites pays depuis fin 2013.

Les risques éthiques font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels. Ces entretiens sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier.

La responsabilité sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal

Convaincu que le Développement Durable est un levier essentiel de réussite et de pérennité, L'Oréal déploie une politique sociale, sociétale et environnementale ambitieuse, partagée par son management et ses équipes et qui repose sur un socle de principes éthiques forts définis par le Groupe : Intégrité, Respect, Courage et Transparence (voir paragraphe 3.1. « *Les politiques sociale, environnementale et sociétale du Groupe L'Oréal* »).

En 2013, un nouveau cap a été franchi avec la mise en œuvre du programme *Sharing Beauty With All*. Des objectifs clairs ont été fixés à l'horizon 2020 en termes d'innovation, de production, de prise en compte des enjeux de consommation durable et de partage de la croissance du Groupe (voir paragraphe 3.2. « Le programme *Sharing Beauty With All* »).

À noter que les risques financiers liés aux effets du changement climatique et les mesures que prend le Groupe pour les réduire au travers du programme *Sharing Beauty With All* sont exposés au chapitre 3.

La politique de Ressources Humaines

La qualité et la compétence des hommes et des femmes sont des éléments importants du dispositif de Contrôle Interne. La politique des Ressources Humaines chez L'Oréal se définit par la recherche constante de l'excellence dans les recrutements et le développement des talents au sein du Groupe, de façon à assurer le niveau de compétence requis dans tous les domaines. Ces activités s'inscrivent aussi dans la politique de diversité du Groupe, cherchant à valoriser et respecter la différence partout dans l'organisation. Les équipes *Learning* dans le monde proposent des programmes techniques de formation, de développement personnel et 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. Le programme international *Share & Care*, déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe, répond aux besoins essentiels des collaborateurs en matière de prévoyance, santé, parentalité et qualité de vie au travail. Il encourage aussi chaque filiale à lancer ses propres initiatives pour répondre aux attentes locales.

Les systèmes d'information

Les systèmes d'information, choisis conformément aux orientations stratégiques données par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe, qui émet les directives en matière de sécurité des systèmes, intègrent notamment la mise en œuvre d'un « ERP » *(Enterprise Resource Planning)*, logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales. 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 clés ont été résumés dans les « Fondamentaux du Contrôle Interne » qui sont régulièrement mis à jour.

Ce guide constitue pour le Groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent les activités opérationnelles, sous forme d'une fiche par domaine d'activité. Chaque fiche renvoie aux chartes, codes et normes détaillées du Groupe. Les fiches sont régulièrement actualisées, enrichies, validées par les experts métiers et présentées au Comité de Direction du Groupe.

Un référentiel de séparation des tâches a été diffusé en 2010 à l'ensemble des entités. Il définit les principales règles à observer dans les domaines des ventes, achats, logistiques, de la finance, des ressources humaines et de la 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.

La diffusion en interne des informations

La brochure des Fondamentaux du Contrôle Interne est diffusée individuellement aux Directeurs Généraux, Directeurs Financiers et Responsables du Contrôle Interne de l'ensemble des filiales consolidées, y compris les entités industrielles. De plus, les Fondamentaux, les chartes et normes, ainsi que les informations relatives à l'organisation, aux évolutions et aux directives des Directions Fonctionnelles, sont mis à disposition des filiales de façon permanente sur les sites Intranet du Groupe.

Une bibliothèque met à disposition de l'ensemble des collaborateurs les référentiels, guides, chartes et contacts experts organisés par métiers et thématiques.

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. Des *newsletters* relaient régulièrement auprès de nombreux managers l'actualité et les messages forts en matière de Contrôle Interne.

Enfin, les *Awards* illustrent l'engagement du Groupe à renforcer durablement le Contrôle Interne : ils ont pour vocation de valoriser les meilleures initiatives et de favoriser les échanges de bonnes pratiques opérationnelles entre les filiales du Groupe.

2.8.2.2. Activité de contrôle et de surveillance : les acteurs et leurs rôles

La gestion des risques et du Contrôle Interne est l'affaire de tous, de l'ensemble des collaborateurs aux organes de gouvernance.

Ce dispositif fait l'objet d'une surveillance permanente afin de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs et enjeux du Groupe.

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 et le Conseil d'Administration ;
- les Divisions opérationnelles et les zones géographiques ;
- 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 et le Conseil d'Administration

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

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

Les Divisions opérationnelles et les zones géographiques

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.

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.

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 et le traitement de l'information. Pour ce faire, elle fixe les règles de fonctionnement qui s'imposent à toutes les entités, assure la définition et le déploiement d'outils, de procédures et de bonnes pratiques, notamment dans les domaines suivants : gestion, comptabilité et consolidation, financements et trésorerie, fiscalité, juridique, communication financière, prospective stratégique, systèmes d'information et 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. Il est composé du Directeur Général Administration et Finances, et des Directeurs *Risk* Management *et Compliance*, Contrôle Interne, Finance Opérationnelle, Audit Interne et Organisation et Systèmes d'Information (Global IT).

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

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne et placée sous la responsabilité de la Direction du *Risk* Management et de la *Compliance*, assure la mise à jour et la diffusion 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.

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 2017, la Direction du Contrôle Interne peut s'appuyer sur un réseau de 140 responsables locaux présents dans les différentes entités du Groupe.

La Direction du Contrôle Interne anime le Comité de Contrôle Interne et coordonne avec les experts métiers la mise en œuvre des projets et travaux décidés par le Comité de Contrôle Interne. La mise à jour des normes mentionnées dans le présent document constitue un exemple de ces travaux.

Dans une démarche d'amélioration continue, la Direction du Contrôle Interne, sur la base du guide de référence « Les Fondamentaux du Contrôle Interne », élabore, diffuse et anime des campagnes d'auto-évaluation axées sur les principaux risques et enjeux identifiés, progressivement déployées sur chacun des métiers. L'auto-évaluation du Contrôle Interne permet aux entités du Groupe de s'assurer du bon fonctionnement du dispositif et de le renforcer avec des plans d'actions opérationnels.

Par ailleurs, cette Direction effectue une veille des obligations réglementaires relatives au Contrôle Interne.

La Direction de l'Audit Interne

Outre son rôle de surveillance de l'application du dispositif de Contrôle Interne, l'Audit Interne effectue des analyses transversales sur les éventuelles faiblesses de Contrôle Interne à partir des constats relevés durant ses missions. Ces analyses permettent d'orienter les travaux du Comité de Contrôle Interne et d'identifier les axes prioritaires d'amélioration et de renforcement des procédures.

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.

En 2017, l'Audit Interne a réalisé 44 missions, dont 33 ont porté sur des Affaires Commerciales représentant plus de 31 % du chiffre d'affaires du Groupe et 5 sur des usines. Les usines auditées représentent 16 % de la production mondiale en unités. Par ailleurs, 6 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 » *(Enterprise Resource Planning)* intégré du Groupe dans la réalisation de ses travaux et a développé un certain nombre de transactions spécifiques contribuant à augmenter l'efficacité de ses interventions. Depuis 2007, des missions complémentaires visant à vérifier certains points clés de Contrôle Interne dans les paramétrages de l'« ERP » sont exécutées. D'autre part, l'Audit Interne a achevé, en 2014, l'outil de GRC *(Governance, Risk, Compliance)* lui permettant dorénavant de réaliser ses missions à partir d'un outil intégré et de consolider en temps réel l'avancement des plans d'action des entités auditées.

Les plans d'action décidés à l'issue des audits font l'objet d'un suivi régulier par la Direction de l'Audit Interne, qui mesure le taux d'avancement de la mise en place des recommandations, pondéré par les niveaux de risques attribués. La synthèse sur l'accomplissement et le résultat des missions ainsi que l'avancement des plans d'action sont présentés à la Direction Générale et au Comité d'Audit chaque année.

La Direction de l'Audit Interne partage les résultats de ses audits avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. Les remarques des auditeurs externes formulées dans le cadre de leur mission annuelle sont également prises en considération par l'Audit Interne lors de ses missions.

La Direction Organisation et Systèmes d'Information (Global IT)

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 », logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales, usines et la fonction logistique, émet les directives en matière de sécurité des systèmes et accompagne la transformation digitale du Groupe.

Le Groupe dispose également 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, notamment les risques de cyberattaques. 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.

La Direction Générale des Opérations

Elle regroupe les Départements Qualité, EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), Achats, Systèmes d'Information (production), Gestion de la production et la stratégie industrielle, la *supply chain*, la politique Sûreté du Groupe et l'ensemble du parc immobilier. Elle définit la stratégie générale des Opérations avec une responsabilité mondiale et définit les normes et les méthodes applicables dans les domaines de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, et de la sûreté, pour le déploiement dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. Elle pilote l'ensemble de sa stratégie pour permettre aux équipes Opérations, dans les Divisions opérationnelles et les zones, de mettre en œuvre les politiques innovation, industrielles et logistiques adaptées aux marchés.

Dans la continuité de la Charte Éthique du Groupe, les acheteurs disposent depuis 2011 d'un guide pratique et éthique « Nos achats au quotidien », qui vise à aider chaque collaborateur dans ses relations avec les fournisseurs du Groupe. Par ailleurs, les acheteurs disposent des guides Groupe *The Way We Compete* et *The Way We Prevent Corruption* pour lesquels ils suivent les formations en ligne *(e-learning)*.

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 *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.

Les autres Directions Fonctionnelles
Sont également impliquées dans le Contrôle Interne :

- la Direction des Ressources Humaines qui assure le suivi et le contrôle des obligations liées à la gestion du personnel précise les documents à remettre aux collaborateurs, le traitement des effectifs et charges du personnel, les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation, les règles à observer dans le domaine de la gestion de la paie ainsi que la mise en place du programme *Share & Care* ;
- la Direction de la Recherche et de l'Innovation, responsable en particulier de la Cosmétovigilance et de la qualité des formules rentrant dans la composition des produits (voir chapitre 3 « *Cosmétovigilance et impact sur l'évaluation de la sécurité* ») ;
- la Direction de la Communication et des Affaires Publiques qui coordonne les opérations de communication, établit les principes de gestion de crise et veille à leur application (voir paragraphe 2.8.5.3.1. « *Image et réputation* ») ;
- 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 (voir paragraphe 2.8.5.3.1. « *Sécurité des collaborateurs* »).

2.8.3. DISPOSITIF 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 mis à jour 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.

2.8.3.1. 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.

2.8.3.2. 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, fiscalité, 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 Générale Finance Opérationnelle. La fonction fiscale, constituée d'un réseau de fiscalistes en central, dans les zones et dans les 17 pays les plus exposés du Groupe, suit l'évolution réglementaire, assure le respect des règles locales, et veille à la mise en œuvre de la politique fiscale du Groupe, en particulier la stricte application de la politique des prix de transfert et des règles douanières. La présence de contrôleurs de gestion à chacun des niveaux de l'organisation participe au renforcement du dispositif de Contrôle Interne. Ce réseau des contrôleurs de gestion des filiales est animé par la Direction Générale Finance Opérationnelle.

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 Générale *Corporate Finance* Groupe, qui effectue le recensement des engagements et permet leur comptabilisation.

Les normes du Groupe

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, conformes aux normes IFRS, référentiel des comptes consolidés.

L'application de ces normes est obligatoire pour toutes les filiales consolidées afin de fournir une information financière homogène et fiable.

Ces règles comptables sont mises à jour régulièrement en tenant compte de l'évolution des réglementations et des référentiels comptables :

- elles 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. 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 décrivent de manière opérationnelle comment ces règles s'appliquent ; elles précisent non seulement les règles de valorisation de certains comptes significatifs du bilan et du compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clés.

Des compléments sont régulièrement apportés aux normes de gestion et participent ainsi au processus d'amélioration continue. Ce travail a pour objectif 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 Générale Finance Opérationnelle 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 Générale Finance Opérationnelle du Groupe, ceci au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Le Comité d'Audit

Le rôle et les missions du Comité d'Audit sont décrits plus haut. Ces missions sont conformes à la réglementation européenne, et notamment à la Directive 2014/56/UE et au Règlement UE 537/2014 relatifs au 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.

2.8.3.3. 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. À cet égard, le Groupe a institué deux *hard closing* (anticipation des travaux de clôture comptable) en mai et novembre permettant de mieux anticiper et d'accélérer les délais de clôture. 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 Générale Finance Opérationnelle et la Direction Juridique. Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation et l'activité du Groupe, et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les Commissaires aux Comptes

Tous les éléments comptables et financiers préparés par les filiales consolidées font l'objet d'un examen limité lors des clôtures semestrielles, et d'un audit complet lors des clôtures annuelles, par les auditeurs externes. Deux fois par an, le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale consolidée s'engagent ensemble sur la sincérité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Les missions d'audit dans les pays sont confiées quasi intégralement aux membres des réseaux des deux Commissaires aux Comptes statutaires qui, après avoir procédé conjointement à l'audit de l'ensemble des comptes et des modalités de leur établissement, assurent la certification des comptes consolidés du Groupe. Ils certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés et des comptes sociaux de la Société. Ils sont informés en amont du processus d'élaboration des comptes et présentent la synthèse de leurs travaux aux responsables comptables et financiers du Groupe et au Comité d'Audit à l'occasion de la situation semestrielle et de la clôture annuelle.

2.8.4. PLAN DE VIGILANCE

2.8.4.1. Introduction

L'Oréal s'appuie sur des principes éthiques forts qui guident son développement. Ces principes sont le fondement de ses politiques en matière de conformité, d'innovation responsable, de responsabilité sociale et sociétale, en matière de droits humains et libertés fondamentales, d'environnement, de santé et de sécurité des personnes (EHS) et de mécénat. Adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, L'Oréal a rejoint en 2015 son groupe LEAD, réservé aux sociétés les plus avancées en termes de conduite responsable des affaires.

En ce qui concerne le présent Plan de Vigilance de L'Oréal, il répond aux obligations contenues dans la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Il contient des mesures de vigilance raisonnable destinées à prévenir les risques d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, ainsi qu'à la santé, la sécurité et l'environnement, dans le cadre d'une obligation de moyens.

Il s'adresse aux filiales contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement par L'Oréal (les « Filiales ») et aux fournisseurs et sous-traitants avec lesquels les différentes sociétés du Groupe entretiennent une « relation commerciale établie » : c'est-à-dire une relation commerciale directe, suivie et stable (conformément à la définition développée par la jurisprudence française) et qui rentrent dans la cartographie des risques mentionnée au point 2.8.4.3.2. du présent Plan de Vigilance (ci-après les « Fournisseurs »).

Compte tenu de la diversité de l'activité des Filiales et des Fournisseurs, le Plan de Vigilance prévoit les mesures communes qui leur sont destinées en matière de prévention d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, ainsi qu'à la santé, la sécurité et l'environnement.

Ces mesures communes ne préjugent pas d'actions additionnelles volontairement menées par L'Oréal et ses Filiales sur ces mêmes sujets et qui sont décrites dans d'autres chapitres du présent Document, notamment le chapitre 3, ainsi que d'actions additionnelles volontairement menées par les Fournisseurs.

Les actions de soutien, d'encouragement et de prévention des risques d'atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement, contenues dans le présent Plan de vigilance, sont des diligences raisonnables dont la mise en œuvre appartient aux Fournisseurs et Filiales. Elles ne sauraient garantir l'absence de réalisation des risques mentionnés dans le Plan dans la mesure où le Groupe ne peut se substituer à ses Fournisseurs en particulier.

Le Plan de Vigilance comporte les Règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, résultant des activités des Filiales et des Fournisseurs (2.8.4.2.). Il comprend également les mesures d'application effective de ces règles auprès des Filiales et des Fournisseurs ainsi que les procédures d'évaluation régulière de leur respect (2.8.4.3.). Il prévoit, enfin, un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements (2.8.4.4.).

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le présent Plan fera l'objet de revues régulières par un Comité composé de représentants de la Direction Générale de l'Éthique, la Direction Générale des Opérations (EHS, Achats), la Direction Générale des Ressources Humaines, la Direction du *Risk* Management *et Compliance*, la Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale et la Direction Juridique.

2.8.4.2. Règles applicables

Les Filiales et les Fournisseurs doivent se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun des règles mentionnées ci-dessous (ci-après les « Règles applicables »), afin de prévenir les atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement. Lorsque la législation locale prévoit des normes plus strictes que les Règles applicables, la législation locale doit prévaloir. Si, en revanche, les Règles applicables prévoient des standards plus exigeants, ce sont les Règles applicables qui doivent prévaloir à moins qu'il en résulte une activité illicite.

2.8.4.2.1. Règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales

L'Oréal promeut le respect de l'ensemble des droits humains et libertés fondamentales internationalement reconnu et se réfère en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme, et aux Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (bien que ces Conventions n'aient pas été toutes ratifiées par l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent).

En s'inspirant des recommandations des Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme, L'Oréal a procédé à une analyse visant à identifier les risques en matière de droits humains et libertés fondamentales. Il s'agit des droits humains et libertés fondamentales les plus exposés aux incidences négatives les plus graves pouvant résulter des activités et des relations commerciales de l'entreprise. L'identification de ces risques a fait l'objet d'une large consultation des entités du Groupe les plus directement concernées (plus de 300 collaborateurs consultés à travers le monde).

Plus précisément, les Filiales et les Fournisseurs doivent se conformer au socle minimal commun composé des règles suivantes :

L'abolition du travail des enfants

L'Oréal a choisi de fixer à 16 ans l'âge minimum d'embauche, c'est-à-dire à un âge minimum supérieur à celui exigé par les Conventions n° 138 et 182 de l'Organisation Internationale du Travail.

Les Filiales et les Fournisseurs sont tenus de vérifier l'âge de tout nouveau salarié au moment de son embauche.

L'Oréal interdit le travail de nuit et le travail dangereux aux collaborateurs de moins de 18 ans et demande à ses Fournisseurs de faire de même.

L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire

L'Oréal se réfère à la définition du travail forcé contenue dans la Convention n° 29 de l'Organisation Internationale du Travail sur le sujet. Le travail forcé y est ainsi défini comme « tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel cet individu ne s'est pas offert de plein gré ».

Toute forme de travail forcé, effectué sous la contrainte physique ou la menace, est interdite. Par conséquent :

- le personnel de sécurité doit uniquement assurer la sécurité des personnes et des biens ;
- sauf obligation légale, les salariés ne peuvent faire l'objet de rétentions de papiers d'identité, passeports ou de tout autre document personnel. En cas d'obligation légale, ces documents doivent être rendus aux salariés à première demande ;
- le recours au travail pénitentiaire n'est possible que lorsqu'il est volontaire dans le cadre d'un programme de réinsertion et est payé au prix du marché. Les Fournisseurs doivent solliciter l'autorisation de L'Oréal avant d'y avoir recours.

Liberté de mouvement

Au sein des Filiales et des Fournisseurs, les salariés doivent être libres de se déplacer sur leur lieu de travail, à l'exception des endroits auxquels l'accès est restreint pour des raisons de confidentialité ou de sécurité, de prendre des pauses et d'avoir accès à l'eau.

La liberté d'association

La liberté d'association et le droit à la négociation collective des salariés doivent être respectés. Les représentants du personnel doivent être élus sans interférence de l'employeur et avoir accès aux lieux de travail dans les limites des restrictions de sécurité et/ou de confidentialité éventuelles. Il ne doit pas y avoir de discrimination à l'encontre des salariés exerçant des activités syndicales.

Dans les Pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, L'Oréal souhaite le développement d'autres modes d'expression et de dialogue avec les salariés leur permettant d'exprimer leurs éventuelles préoccupations.

Non-discrimination

La discrimination liée au sexe, handicap, situation de famille, préférences sexuelles, âge, opinions politiques et philosophiques, convictions religieuses, activité syndicale ou liée aux origines ethniques, sociales, culturelles ou nationales n'est pas admise. La discrimination en raison d'un état de grossesse est également interdite, raison pour laquelle L'Oréal interdit les tests de grossesse à l'embauche au sein du Groupe et demande aux Fournisseurs de faire de même.

Durée du travail

En raison notamment du risque accru d'accident du travail, la durée du travail (en y incluant des heures supplémentaires) ne peut dépasser, au sein des Filiales et chez les Fournisseurs, 60 heures par semaine (pour les salariés faisant l'objet d'un suivi des heures de travail) et les salariés doivent bénéficier d'au moins un jour de repos par période de sept jours, ou deux jours de repos consécutifs par période de quatorze jours.

Retenues sur salaire et frais indus

Toute éventuelle retenue sur salaire doit être strictement autorisée par la loi. Elle ne doit en aucun cas être utilisée avec un objectif ou un effet confiscatoire, directement ou indirectement au profit de l'employeur.

Par ailleurs, il ne peut être demandé aux salariés de payer des frais de recrutement ou d'effectuer un dépôt d'argent afin d'accéder à l'emploi.

Harcèlement moral et sexuel

L'Oréal interdit le harcèlement moral et le harcèlement sexuel et demande à ses Fournisseurs de faire de même.

2.8.4.2.2. Règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves à la santé, la sécurité et à l'environnement

Comme pour toute activité de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, le Groupe et ses Fournisseurs sont exposés à des enjeux de sécurité et d'environnement liés, par exemple, à l'utilisation de certaines matières premières, de machines ou d'équipements électriques en zone de fabrication ou de stockage, aux manutentions pouvant provoquer des accidents corporels, au traitement des eaux usées, etc.

En s'appuyant sur le travail de prévention de risques en matière de santé, sécurité et environnement mené par L'Oréal depuis de nombreuses années, les risques majeurs mentionnés ci-dessous ont été identifiés. Sur cette base, les Filiales et les Fournisseurs doivent s'engager à prendre toutes mesures destinées à prévenir la survenance de ces risques majeurs (le « Système de prévention »).

1. Risques en matière d'atteintes graves à l'environnement

Le Système de prévention doit comporter des mesures destinées à prévenir les atteintes graves à l'environnement dues aux événements et risques suivants :

- pollution accidentelle de l'air, des sols, des eaux de surface et des eaux souterraines dans le processus de production et de stockage ;
- pollution durant le transport des matières dangereuses.

2. Risques en matière d'atteintes graves à la santé et à la sécurité

Le Système de prévention doit comporter des mesures destinées à prévenir des atteintes graves à la santé et la sécurité des personnes en raison des événements et risques suivants :

(i) Risques liés aux bâtiments et à l'utilisation d'équipements

- Solidité des bâtiments (la construction et l'aménagement intérieur, en ce y compris la conformité des équipements aux autorisations d'exploitation et aux permis de construire délivrés par les autorités locales dans le respect de la législation applicable, et en tout état de cause l'adaptation à l'activité à laquelle les bâtiments sont destinés) ;
- Utilisation d'engins motorisés à fourches (EMF) et *Automatic Guided Vehicules* (AGV) : risques causés par les interactions et interférences entre les EMF, les AGV et les piétons ;
- Blessures pouvant être provoquées par l'interface entre les hommes et les machines : risques liés à l'accès aux parties en mouvement dans les équipements de travail.

(ii) Risques liés aux sources d'énergie, aux matières et aux matériaux

- Exposition à des sources d'énergies, fluides et émissions dangereux comme l'électricité, la pression, la vapeur, l'eau chaude ou une température élevée ;
- Incendies résultant, notamment, de produits et matériaux inflammables ou d'installations électriques ;
- Exposition des personnes à des poussières et des produits chimiques dangereux : par inhalation, ingestion ou contact avec la peau ;
- Exposition des personnes à un niveau sonore élevé.

(iii) Risques liés à l'activité des personnes

- Entrée dans des espaces confinés et/ou risques d'anoxie ;
- Isolement : risques associés au travail isolé pendant de longues périodes ;
- Glissades et chutes ;
- Ergonomie des postes de travail liés à la manutention de charges ;
- Travaux de construction (risques pour les collaborateurs des Filiales et des Fournisseurs durant les activités de construction) ;
- Travail en hauteur (risques de chute liés à l'utilisation d'échelles ou de marchepieds, accès et travail sur plateformes et en toiture, utilisation de tables élévatrices, d'échafaudages, etc.).

2.8.4.3. Mesures d'application effective et de contrôle du respect du Plan de Vigilance

Le Plan de Vigilance comprend des mesures d'application effective visant à s'assurer de la correcte adoption des Règles applicables par les Filiales et les Fournisseurs.

Le contrôle du respect du Plan est réalisé à travers des audits et analyses menés par des prestataires externes ou par les équipes du Groupe. Par ailleurs, les Filiales et les Fournisseurs sont invités à procéder à des auto-évaluations.

2.8.4.3.1. Mesures d'application effective du Plan de Vigilance

1. Adoption des Règles applicables

(i) Adoption des Règles applicables par les Filiales

La mise en œuvre effective des Règles applicables à l'égard des Filiales s'effectue par leur incorporation dans les normes internes Groupe. À ce titre, le respect de l'application effective du Plan reposera notamment sur des activités de Contrôle Interne en conformité avec la législation applicable.

La communication aux collaborateurs du Groupe des Règles applicables est décrite ci-après.

(ii) Adoption des Règles applicables par les Fournisseurs

Les Fournisseurs entrant dans la cartographie des risques (voir le paragraphe 2.8.4.3.2. « *Hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables* ») doivent s'engager à respecter les Règles applicables. En particulier, ils doivent signer la lettre d'engagement éthique qui couvre les Règles applicables et qui les informe qu'ils peuvent faire l'objet d'un audit sur ces sujets.

Les Fournisseurs sont informés de la nécessité du respect des Règles applicables, condition essentielle à la passation des commandes par L'Oréal auprès des Fournisseurs.

2. Gouvernance

L'engagement de L'Oréal en matière de droits humains et de libertés fondamentales, de santé, de sécurité des personnes et d'environnement, est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Président-Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

(i) Droits humains et libertés fondamentales

Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, a pour mission de superviser le respect des droits humains et des libertés fondamentales dans le Groupe. Cette mission lui a été confiée par le Président-Directeur Général de L'Oréal, auquel il rend compte régulièrement.

Les Patrons de Pays/Patrons d'entités du Groupe sont responsables de la mise en œuvre de la politique en matière de droits humains et libertés fondamentales. Le Directeur Général de l'Éthique rencontre systématiquement chaque nouveau Patron de Pays/Patron d'entités du Groupe et Directeur des Ressources Humaines de Filiale afin de le

sensibiliser aux questions des droits humains et libertés fondamentales.

Les équipes Ressources Humaines veillent à ce que l'activité des Filiales respecte les droits humains et libertés fondamentales vis-à-vis des collaborateurs.

Les collaborateurs peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur des Ressources Humaines, leur Directeur Juridique, leur Directeur des Achats, leur Correspondant Éthique et ultimement vers le Directeur Général de l'Éthique, s'ils ont des questions concernant le respect des Règles applicables.

Les équipes Achats veillent à ce que l'activité des Fournisseurs respecte les droits humains et libertés fondamentales. Aucun référencement d'un Fournisseur entrant dans la cartographie des risques n'est réalisé dans les systèmes informatiques de L'Oréal sans qu'il ait pris l'engagement contractuel de respecter les Règles applicables.

(ii) Environnement, santé et sécurité

Le Directeur Général des Opérations, rattaché au Président-Directeur Général du Groupe, est responsable de la politique générale en matière de prévention de risques d'atteintes graves à l'environnement, la santé et la sécurité dont la mise en œuvre doit être assurée par les Filiales et les Sites du Groupe. Lorsque le mot « Site » est utilisé dans le présent document, il fait référence aux lieux de travail, c'est-à-dire aux bâtiments qui accueillent le personnel des Filiales et des Fournisseurs, ainsi que les terrains sur lesquels ces bâtiments sont implantés.

Le Directeur Général des Opérations s'appuie et délègue le déploiement et le suivi de l'application de cette politique à des :

- Directeurs d'usines et de centrales de distribution qui sont, de par leurs fonctions, responsables du déploiement et de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques définies par le Groupe. Leur rémunération est en partie liée à leurs performances sur le plan de l'environnement, de la santé et de la sécurité ;
- Responsables EHS qui sont des managers formés et dédiés au respect de la politique EHS et qui assurent le déploiement des règles, des procédures et des objectifs de performances associés du Groupe dans toutes les entités qui composent celui-ci ;
- Directeurs des Opérations Pays qui sont responsables, entre autres, du respect de la politique EHS pour les Sites administratifs et les boutiques au niveau de leur pays.

Par ailleurs, les équipes Achats sont en charge de recueillir l'acceptation des Règles applicables par les Fournisseurs entrant dans la cartographie des risques *via* la lettre d'engagement éthique.

Les équipes Achat et les équipes Qualité assurent, chez les Fournisseurs entrant dans la cartographie des risques et à travers des audits de contrôle réalisés par des sociétés tierces, le suivi de la mise en œuvre par les Fournisseurs de mesures de prévention des risques EHS.

3. Communication et Formation

La communication des Règles applicables et la formation des équipes concernées viennent compléter et appuyer les mesures d'application effective du Plan de Vigilance par L'Oréal auprès des Filiales et des Fournisseurs.

(i) Droits humains et libertés fondamentales

Communication

Les équipes Ressources Humaines doivent être informées des Règles applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

Par ailleurs, tout nouveau collaborateur du Groupe doit se voir remettre, en mains propres ou électroniquement, la Charte Éthique du Groupe et doit confirmer en avoir pris connaissance. La Charte Éthique et son contenu doivent être régulièrement rappelés aux collaborateurs.

En outre, tout collaborateur en contact avec des Fournisseurs doit recevoir à son arrivée le guide « Nos Achats au Quotidien » qui détaille les règles éthiques qui s'appliquent dans la gestion de la relation avec les Fournisseurs.

Un site Intranet sur l'éthique est mis à la disposition des collaborateurs.

Une journée annuelle sur l'éthique est organisée depuis 2009. Un *webchat* en direct avec le Président-Directeur Général de L'Oréal permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de poser des questions et d'échanger sur l'application au quotidien des principes éthiques de L'Oréal, y compris sur le respect des droits humains et libertés fondamentales. Des dialogues sur l'éthique sont également organisés au niveau local avec chaque Patron de Pays.

En ce qui concerne les Fournisseurs, au-delà de la communication des Règles applicables au moyen des lettres d'engagement éthique, un site Internet a été mis à la disposition des Fournisseurs stratégiques (Fournisseurs Classe A tels que définis au paragraphe 2.8.4.3.2.) de matières premières, de packaging et des sous-traitants de produits finis. Ce site comprend les documents suivants :

- Charte Éthique ;
- Politique L'Oréal sur les fournisseurs/sous-traitants et le travail des enfants.

Formation

Il existe un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'éthique, couvrant notamment des sujets liés aux droits humains et libertés fondamentales.

Par ailleurs, les nouveaux acheteurs doivent recevoir la formation obligatoire sur les achats responsables, afin de les former au respect des principes éthiques du Groupe.

Un *e-learning* sur les audits Fournisseurs, détaillant la procédure d'audit applicable, est également disponible pour tous les acheteurs. Une version adaptée aux Fournisseurs est proposée sur le même site Internet que les éléments de communication précités, ainsi qu'un *e-learning* : *Ethics e-learning for business partners.*

(ii) Santé, Sécurité, Environnement (EHS)

Communication

Les managers EHS sont informés des Règles applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

Chaque Site du Groupe doit organiser chaque année une journée dédiée à l'EHS afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux risques auxquels ils sont exposés et aux moyens de prévention adaptés, en complément des actions ponctuelles locales.

De plus, une campagne Groupe de sensibilisation aux risques majeurs en matière de sécurité, avec un déploiement sur 3 ans et une mise en œuvre d'une thématique spécifique tous les 4 mois, vient développer, dans la durée, la sensibilité des collaborateurs à ces risques.

Une lettre mensuelle à destination des responsables EHS du Groupe et de leurs responsables permet de suivre le niveau de performance et de partager les bonnes pratiques EHS.

Formation

La formation EHS comprend les différentes actions de formation réalisées en matière de sécurité, de santé ou d'environnement et recouvre la formation EHS générale, la formation EHS type de métier et la formation EHS spécifique. La formation doit concerner tous les collaborateurs L'Oréal, mais également les intérimaires et sous-traitants travaillant au sein des entités du Groupe.

Par formation EHS générale, il faut entendre notamment :

- la formation commune réalisée, par exemple, lors de l'accueil de toute personne arrivant sur un Site (employé de L'Oréal ou intérimaire), et ce quelle que soit sa fonction ;
- les formations à la sécurité incendie, au secourisme, à la lutte anti-pollution, au recyclage, à la sensibilisation EHS générale, etc.

Par formation EHS type de métier, il faut entendre la formation propre à un type de métier ou d'activité (par exemple l'ensemble des opérateurs de conditionnement d'une usine).

Par formation EHS spécifique, il faut entendre la formation EHS adaptée au(x) poste(s) de travail tenu(s) et activités effectuées par la personne.

En matière d'ergonomie, un *e-learning* « manutention manuelle » est mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, un haut niveau d'expertise pour les équipes EHS Monde, ainsi que le développement d'une culture EHS des « top managers », managers et superviseurs est assurée par le déploiement d'un parcours de formation adapté à chacun.

2.8.4.3.2. Contrôle du respect du plan

1. Hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables (cartographie des risques)

En ce qui concerne les Filiales, la cartographie des risques de non-respect des Règles applicables a été établie en tenant compte du type d'activité (administrative, de fabrication, d'entreposage, etc.) et, dès lors, du type de Site (bureaux administratifs, usines, centrales, centres de recherche, etc.).

En ce qui concerne les Fournisseurs, la cartographie des risques de non-respect des Règles applicables a été établie en matière de droits humains, libertés fondamentales, environnement, santé et sécurité, selon une méthodologie qui prend en compte deux paramètres :

- la vulnérabilité des pays (pays classés à risque selon le cabinet de consultants *Verisk Maplecroft*) en matière de droits humains et de libertés fondamentales, ainsi qu'en matière d'environnement, santé et sécurité ; et
- le secteur d'activité des Fournisseurs.

La classification des pays s'appuie notamment sur les indicateurs établis par *Verisk Maplecroft* et fait l'objet d'une mise à jour régulière.

Cette cartographie des risques permet de hiérarchiser les contrôles de la bonne application des Règles applicables et en particulier de décider du déclenchement d'audits menés par des sociétés tierces spécialisées. Le résultat de cette cartographie des risques est présenté sous la forme de matrices servant à la prise de décision sur le déclenchement des audits.

MATRICE DE DÉCLENCHEMENT DES AUDITS FILIALES

Type de pays	Sites audités
Tous les Pays	Usines et centrales d'expédition

MATRICE DE DÉCLENCHEMENT DES AUDITS FOURNISSEURS

Secteurs d'activité	Description du secteur d'activité	Type de pays	Fournisseurs audités
Matières premières	Fournisseurs d'ingrédients utilisés pour produire des cosmétiques dans les usines L'Oréal	Pays classifiés « risque élevé »	Fournisseurs Classes A et B [1] (voir définitions ci-dessous)
Packaging	Fournisseurs de packaging utilisés pour produire dans les usines L'Oréal	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Fournisseurs
Sous-traitants	Fournisseurs produisant des cosmétiques pour L'Oréal (*Full-buy*, *Full-service*, etc.)	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) Quand la notation « satisfaisant » ou « NCI » (*Need Continuous Improvement*, c'est–à-dire Besoin d'amélioration continue) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des sous-traitants
Appareils dermocosmétiques	Fournisseurs d'appareils & électroniques (Clarisonic, etc.)	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Équipements industriels	Fournisseurs d'équipements industriels (cuves de fabrication, machines de remplissage, etc.)	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Objets promotionnels	Fournisseurs d'objets promotionnels (sacs, etc.)	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Matériel destiné aux points de vente	Fournisseurs de matériel destiné à la présentation des produits sur les points de vente	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Services destinés aux points de vente	Architecte, contractant général, maintenance	Non applicable	Non applicable
Co-packing	Fournisseurs de *co-packing* (parfois appelés sous-traitants ou *Co-Packers*)	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) Quand la notation « Satisfaisant » ou « NCI » (*Need Continuous Improvement*, c'est–à-dire Besoin d'amélioration continue) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Prestataires logistiques (hors transport)	Centres de distribution externalisés	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) Quand la notation « Satisfaisant » ou « NCI » (*Need Continuous Improvement*, c'est–à-dire Besoin d'amélioration continue) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs

(1) L'expression Fournisseurs Classe A signifie que ces Fournisseurs représentent 80 % du total du montant des achats cumulés dans le domaine (« Secteur d'activité »). L'expression Fournisseurs Classe B signifie que ces Fournisseurs représentent 95 % du total du montant des achats cumulés dans le domaine (« Secteur d'activité »).

2. Dispositif d'audit et d'auto-évaluation

(i) Les audits

Les audits des Règles applicables

Des audits des Règles applicables sont utilisés pour vérifier la bonne application du Plan de Vigilance par les Filiales et les Fournisseurs entrant dans la cartographie des risques.

Les audits sont réalisés par des sociétés d'audits externes spécialisées.

Lorsqu'une Filiale ou un Fournisseur fait l'objet d'un audit, celui-ci est réalisé en conformité avec la cartographie des risques mentionnée au paragraphe 2.8.4.3.2, 1. Cet audit donne lieu à un Rapport écrit.

Concernant les Filiales, ces Rapports sont disponibles dans une base consultable et sécurisée destinée aux Directeurs des Ressources Humaines du Groupe et aux Directeurs des Opérations pays, dans certains cas. Concernant les Fournisseurs, ces Rapports sont destinés aux acheteurs du Groupe.

Trois types d'audits existent :

- les audits initiaux (premiers audits réalisés) ;
- les audits de suivi (audits réalisés 12 à 24 mois au maximum après la demande d'amélioration immédiate (NIA) suivant le caractère sérieux des non-conformités relevées) ;
- les audits de confirmation 3 ans après l'audit initial.

Les résultats possibles d'audits sont :

- **Satisfaisant** : tous les critères sont conformes aux Règles applicables et les bonnes pratiques sont soulignées ;
- ***Need Continuous Improvement*** (Besoin d'amélioration continue) : des non-conformités mineures sont relevées mais n'ont pas d'impact sur la sécurité et la santé des salariés ;
- ***Need Immediate Action*** (Besoin d'action immédiate) : des non-conformités sont relevées en raison de leur caractère sérieux soit parce qu'elles sont récurrentes, soit parce qu'elles ont un impact potentiel sur la sécurité et la santé des salariés ;
- **Zéro Tolérance** *:* relevée, par exemple, en cas de non-conformité critique en matière de travail d'enfant, de travail forcé, de maltraitance physique, de liberté d'aller et venir, de risque immédiat d'accident pour les salariés ou de tentative de corruption des auditeurs ;
- ***Access Denied*** (Accès refusé) : relevé en cas de refus d'audit (par exemple en cas de refus d'accès partiel ou complet des auditeurs au site).

En cas de non-conformité (*Need Continuous Improvement*, *Need Immediate Action*, Zéro Tolérance), des plans d'actions correctifs doivent être mis en place et font l'objet d'un audit de suivi au niveau des Filiales et des Fournisseurs.

L'absence de mise en œuvre effective d'un plan d'action correctif peut, lorsqu'il s'agit de Filiales, déclencher des alertes auprès des Patrons de Pays concernés. Par ailleurs, les Filiales peuvent décider de lier tout ou partie de la rémunération de leurs managers et/ou de leur évaluation à leur performance à la mise en œuvre des Règles applicables.

Lorsqu'il s'agit de Fournisseurs, les non-conformités majeures (*Need Immediate Action*, Zéro Tolérance ou *Access Denied*) ou l'absence de mise en place d'actions correctives peuvent entraîner le non-référencement d'un nouveau Fournisseur, la suspension ou l'arrêt des relations commerciales avec un Fournisseur référencé.

De plus, en cas de signalement par tout moyen de l'existence d'un risque sérieux de non-respect des Règles applicables, un audit spécifique peut être déclenché. En particulier, dans le cadre des visites habituelles réalisées auprès des Fournisseurs, des Rapports de visite sont émis et peuvent donner lieu, le cas échéant, à des audits additionnels.

Les audits EHS spécifiques aux Filiales

Afin de s'assurer du respect de la politique EHS dans le Groupe, un système d'audit mondial est en place depuis 1996 et a été renforcé en 2001 avec la présence d'auditeurs externes, experts des contextes et réglementations locales. Ces audits ont lieu régulièrement sur chacun des Sites L'Oréal : tous les 3 ans pour les sites de production, et tous les 4 ans pour les centrales de distribution, sites administratifs, et centres de recherche. Si le résultat de l'audit n'est pas au niveau exigé par le référentiel L'Oréal, un audit spécifique intermédiaire est programmé dès l'année suivante.

Il existe différentes grilles d'audits appelés « risques », « culture », ou « mixtes », mises en œuvre selon la maturité et le type d'activité des Sites. Celles-ci évaluent notamment :

- la conformité des pratiques et installations aux procédures et règles du Groupe ;
- les progrès en matière de performances environnementales, d'hygiène et de sécurité ;
- les risques éventuels que les Sites pourraient présenter en matière d'EHS ;
- le niveau de management et de déploiement de la culture EHS sur les Sites.

Les diligences complémentaires

L'Oréal fait également appel aux analyses et à la notation utilisée par Ecovadis, société d'analyse, afin d'évaluer les politiques mises en place par les Fournisseurs, entre autres, sur les sujets abordés dans le Plan de Vigilance. Cette évaluation est un guide indicatif qui peut être complété par les audits mentionnés ci-dessus.

(ii) Dispositif d'auto-évaluation

Droits humains et libertés fondamentales

Un système de *reporting* éthique annuel permet un suivi de la mise en œuvre des Règles applicables au sein des

Filiales, notamment sur les droits humains et libertés fondamentales. Les Pays sont informés de leurs éventuels axes d'amélioration par la Direction Générale de l'Éthique.

Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise.

Par ailleurs, un outil permet aux Filiales d'identifier et d'évaluer le niveau des risques éventuels en matière de droits humains et libertés fondamentales, sur lesquels elles doivent porter une attention prioritaire.

Environnement, santé et sécurité

Le Comité de Direction des Sites de L'Oréal dispose d'outils d'auto-évaluation de leurs pratiques par rapport au référentiel d'audit qui leur est communiqué, ce qui leur permet de mettre en place, le cas échéant, un plan d'amélioration.

2.8.4.4. Mécanisme d'alerte et de recueil de signalements

La politique « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal permet aux collaborateurs de signaler, notamment, des atteintes graves en matière de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes et de respect de l'environnement, notamment *via* un site Internet sécurisé (ligne d'alerte éthique) directement auprès du Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président.

Il est prévu que la ligne d'alerte éthique du Groupe (www.lorealethics.com) soit ouverte en 2018 à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et qu'une nouvelle procédure sur le recueil et traitement des signalements soit publiée.

2.8.5. FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES

2.8.5.1. Définitions et cadre général

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. Par ailleurs, le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration précise le rôle du Comité d'Audit qui « doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles ».

À partir des travaux du Département de l'Audit Interne, l'analyse des risques comptables et financiers majeurs, en lien avec les processus des filiales, permet d'identifier des améliorations de Contrôle Interne et de mettre à jour les normes du Groupe.

2.8.5.2. Cartographie des risques

La cartographie des risques portant sur l'ensemble des activités de L'Oréal est périodiquement actualisée : 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 sont présentés au Comité d'Audit. La Direction du *Risk* Management et de la *Compliance* a pour vocation d'animer ce processus qui permet d'établir les plans d'actions appropriés et présente chaque année au Comité d'Audit les principales avancées. Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits ci-après.

2.8.5.3. 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, notamment en termes de réputation et d'image. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé : ceux propres à l'activité de L'Oréal, puis les risques juridiques, industriels et environnementaux, et enfin les risques d'ordre économique et financier.

Face à ces risques, L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne pour mieux les prévenir et les maîtriser. Les procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques sont ainsi exposées dans le présent chapitre comme prévu par l'article L. 225-100-1 du Code de commerce.

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

RISQUES AUXQUELS LE GROUPE ESTIME ÊTRE EXPOSÉ :

Risques liés à l'activité	Image et réputation	121
	Qualité et sécurité des produits	121
	Communication responsable	121
	Saisonnalité	122
	Implantation géographique et environnement économique et politique	122
	Réseau de distribution	122
	Concurrence	122
	Innovation et attentes des consommateurs	123
	Opérations de croissance externe	123
	Risques liés à la gestion des Ressources Humaines	123
	Sûreté	124
	Santé et sécurité des collaborateurs	124
	Données et Systèmes d'information	125
	Risque de défaillance du Contrôle Interne	125
Risques juridiques	Propriété intellectuelle : marques, dessins & modèles, noms de domaine	126
	Propriété industrielle : brevets	126
	Évolution des réglementations	127
	Autres risques juridiques et litiges	127
Risques industriels et environnementaux	Production et *supply chain*	128
	Dépendance vis-à-vis des fournisseurs	128
	Environnement et sécurité	128
Risque de contrepartie		129
Risque client		129
Risque de liquidité		129
Risques financiers et de marché	Risque de taux d'intérêts	130
	Risque de change	130
	Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels	130
	Risque sur actions	130
	Risque sur actifs de couverture des engagements sociaux	131
	Risque relatif à l'évolution des réglementations fiscales	131
	Risque sur matières premières de base	131
Assurance	Politique générale d'assurance du Groupe	131
	Programmes mondiaux intégrés	131-132

2.8.5.3.1. Risques liés à l'activité

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / IMAGE ET RÉPUTATION	
Identification du risque	**Gestion du risque**
La réputation de l'entreprise et l'image de ses marques peuvent être compromises d'un moment à l'autre dans un monde globalisé où l'information est diffusée rapidement. Aucune entreprise ne saurait être à l'abri d'un événement indésirable, qu'il soit lié à l'utilisation ou au mésusage d'un produit ou à un comportement individuel critiquable. La circulation dans les médias d'informations préjudiciables, qu'elles soient fondées ou non, facilitée par l'introduction de nouvelles technologies et le développement des réseaux sociaux, pourrait aussi être susceptible d'affecter la réputation de l'entreprise et de ses marques.	Afin de réduire les risques qui pourraient découler de tels événements, L'Oréal a mis en place un dispositif de veille permanente sur le *web* anglophone et francophone. Les filiales déploient leur propre système de veille des médias sociaux et du *web* sous la responsabilité de leur Directeur de la Communication et informent immédiatement la Direction de la Communication *Corporate* d'un risque médiatique dans leur pays. Par ailleurs, L'Oréal s'est doté d'une procédure de gestion de crise dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur l'entreprise d'événements indésirables. Le responsable de la gestion de crise au niveau du Groupe est rattaché à la Direction Générale. De plus, le déploiement de la Charte Éthique dans l'ensemble du Groupe vise à renforcer la diffusion des règles de conduite qui font l'intégrité et l'éthique de L'Oréal. Ces règles de conduite ont pour objet de guider les actions et les comportements, inspirer les choix et faire vivre les valeurs du Groupe dans les actes quotidiens de chacun des collaborateurs. Par ailleurs, L'Oréal a mis en place à l'attention de ses collaborateurs une « Charte du Bon Usage des Médias Sociaux ».

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS	
Identification du risque	**Gestion du risque**
La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue : l'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un prérequis à la mise sur le marché de tout nouveau produit. Les principes qui régissent la politique de qualité et de sécurité du Groupe sont : • la satisfaction des besoins des clients ; • la conformité aux exigences de sécurité et à la législation ; • la qualité et la conformité des produits tout au long de la chaîne logistique	La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et la tolérance des formules avant leur mise sur le marché. Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin que les consommateurs du monde entier aient accès à des produits de même qualité. L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des effets indésirables potentiels qui peuvent survenir lorsque le produit est sur le marché *via* son réseau international de cosméto-vigilance. Ce réseau collecte, valide et analyse, par des méthodologies rigoureuses et reconnues, les effets indésirables liés à l'utilisation d'un produit. Ceci permet de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées (*cf.* paragraphe 3.1.4.5. « *Cosmétovigilance et impact sur l'évaluation de la sécurité* »). Face aux interrogations que la société civile peut avoir au sujet de certaines substances et de leurs effets sur la santé et l'environnement, la position de L'Oréal peut se résumer en 3 points : • vigilance vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique ; • collaboration avec les autorités compétentes ; • précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des couvertures d'assurance notamment pour couvrir la responsabilité civile du fait des produits (voir « *Programmes mondiaux intégrés* » ci-après). Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs sont plus amplement détaillées dans le chapitre 3. Enfin, 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.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / COMMUNICATION RESPONSABLE	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal met à la disposition des consommateurs des produits innovants, dont le succès est basé sur la qualité et la performance. Les bénéfices qui en résultent sont mis en avant dans les communications du Groupe. Malgré tout le soin déployé en vue de garantir la sincérité et la loyauté de ces communications, elles sont toujours susceptibles d'être mises en cause par des autorités, des organismes ou des consommateurs.	Afin de réduire le risque que de telles mises en cause surviennent, la Direction Internationale de l'Évaluation de la Communication Produit contrôle la conformité des communications sur les produits avant leur mise sur le marché. La Charte Éthique du Groupe précise les principes fondamentaux d'une communication responsable et L'Oréal s'est engagé à mettre en œuvre le code consolidé de la Chambre de Commerce Internationale sur les pratiques de Publicité et de Communication Commerciale ainsi que la Charte et Principes pour une Publicité et une Communication Responsable de *Cosmetics* Europe auxquels adhèrent les principaux acteurs mondiaux du marché cosmétique présents en Europe. Les principes du Groupe relatifs à la « communication produit responsable » sont synthétisés dans une fiche opérationnelle diffusée mondialement afin de sensibiliser les collaborateurs concernés au respect des principes éthiques et aux exigences légales et réglementaires en la matière.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / SAISONNALITÉ	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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. Toute perturbation importante sur l'un ou l'autre de ces facteurs pourrait affecter le chiffre d'affaires de L'Oréal.	L'Oréal s'efforce de pallier ces risques par la diversité et l'enrichissement de ses offres produits ainsi que par la commercialisation de lancements et d'animations tout au long de l'année.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE ET ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal dispose de filiales dans 69 pays et 68,8 % de son chiffre d'affaires cosmétique 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 40,5 % des ventes cosmétiques en 2017. La répartition et l'évolution du chiffre d'affaires de L'Oréal sont indiquées dans le chapitre 1 du présent Document. Outre les risques en devises évoqués dans la note 10.1. du chapitre 4 intitulée « *Couverture du risque de change* » et au paragraphe « *Risque de change* » ci-après, les perturbations politiques ou économiques des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires pourraient influer sur son activité.	La présence très globalisée favorise 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.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / RÉSEAU DE DISTRIBUTION	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Pour commercialiser ses produits, L'Oréal s'appuie sur des circuits de distribution indépendants, ainsi qu'un réseau de boutiques détenues en propre. La concentration ou la disparition de chaînes de distribution et 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.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / CONCURRENCE	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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.	En vue de déployer sa stratégie d'universalisation, le Groupe a repensé son modèle d'innovation et renforce constamment ses investissements en matière de recherche. La recherche de L'Oréal innove pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde dans leur infinie diversité. Cette capacité à mettre en œuvre des programmes de recherche de long terme permet aujourd'hui à L'Oréal de conforter son avance sur ses concurrents (voir chapitre 1 « *Une recherche et une innovation adaptées aux marchés mondiaux* »).

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / INNOVATION ET ATTENTES DES CONSOMMATEURS	
Identification du risque	**Gestion du risque**
La mise au point de produits innovants et leur adaptation aux besoins du marché constituent une priorité permanente pour le Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper et interpréter l'évolution des attentes des consommateurs et des nouvelles tendances, notamment en matière de Digital et d'outils connectés, ses ventes pourraient être affectées.	Le Département *Consumer & Market Insights*, au sein de la Direction de l'Innovation, veille de façon constante à l'évolution des attentes cosmétiques des consommateurs par catégorie de produits et grandes régions du monde. Ces travaux permettent aux chercheurs du Groupe de développer de nouveaux produits en phase avec les besoins du marché comme évoqué au paragraphe « *Recherche adaptée aux marchés* » (voir § 1.2.5.). La Direction du Digital a pour mission d'accélérer la transformation digitale du Groupe, en aidant les marques à créer des territoires d'expression plus riches et les équipes à établir des rapports plus interactifs, plus étroits et plus personnalisés avec les consommateurs, tout en tirant parti des opportunités de développement des affaires offertes par le Digital en tant que canal de distribution. En outre, les attentes des consommateurs en matière de Développement Durable sont au cœur du programme *Sharing Beauty With All* publié en 2013 (voir chapitre 3).

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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. 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.	Le Groupe a mis en place un processus de contrôle de ces opérations qui inclut : • la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour la préparation des projets et des travaux de due diligence ; • l'examen par le Comité Stratégie et Développement Durable du Conseil d'Administration, puis par le Conseil d'Administration, des opportunités d'acquisitions ou des prises de participation d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles du Groupe, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre. 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.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / RISQUES LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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, notamment dans le contexte de transformation digitale, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté.	Le Groupe développe un environnement professionnel motivant et impliquant mais encourage également l'attachement à ses valeurs, notamment celles portées par la Charte Éthique. L'Oréal détecte, recrute et accompagne ses collaborateurs dans une perspective de long terme où la formation occupe une place centrale tout au long de la carrière. Dans une démarche de fidélisation, le Groupe met en place une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, et qui rétribue les performances tant individuelles que collectives. La politique des Ressources Humaines de L'Oréal est par ailleurs décrite au paragraphe 3.1.2. du présent Document. Le programme international *Share & Care*, qui répond aux besoins essentiels des collaborateurs en matière de prévoyance, santé, parentalité et qualité de vie au travail, concourt à la compétitivité du Groupe qui a la conviction forte que performance sociale et performance économique sont non seulement intimement liées mais se renforcent mutuellement.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / SÛRETÉ	
Identification du risque	**Gestion du risque**
La présence du Groupe dans 69 pays sur plus de 465 sites (hors boutiques et points de vente des clients distributeurs) l'expose à des risques variés liés à l'environnement dans lequel il exerce ses activités (géopolitiques, économiques et sociaux, actes de malveillance, climatiques, catastrophes naturelles). Les conséquences directes ou indirectes 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. À cette fin, la Direction de la Sûreté : • procède à une veille et une évaluation de l'état sécuritaire dans les pays d'implantation ou d'activité du Groupe ; • effectue des visites d'évaluation dans les pays d'implantation ; • réalise des fiches sûreté pays à l'attention des voyageurs internationaux ; • définit les standards et minima de protection à mettre en place pour la protection des activités du Groupe. Les mesures de sûreté sont adaptées et réévaluées en fonction de la situation locale et du niveau d'exposition des collaborateurs et des sites.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS	
Identification du risque	**Gestion du risque**
La préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs est une priorité pour L'Oréal et fait partie intégrante de la politique Environnement Hygiène et Sécurité (EHS) et de la politique des Relations Humaines et sociales du Groupe. Elle repose sur l'évaluation et la prévention des risques professionnels dans l'entreprise telles que détaillées dans le chapitre 3. Néanmoins, le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ne peut être totalement exclu.	Au-delà de la conformité avec les dispositions légales et les réglementations relatives à l'hygiène et à la sécurité dans les différents pays où il est présent, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de sécurité de ses collaborateurs. Cette culture de la sécurité a abouti à la définition de normes élevées et à l'implication du personnel à tous les échelons. Chaque manager de site est, par exemple, évalué sur sa capacité à déployer la politique Hygiène et Sécurité, et sur ses résultats en la matière. Dans le domaine de la sécurité, les procédures liées à la protection des personnes, des biens et des produits fixent les principes de couverture des risques industriels et logistiques en matière d'organisation et de sécurité. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 14001 pour leur politique environnementale et OHSAS 18001 (ou équivalent) pour leur politique sécurité. Dans le cadre de cette politique EHS, la prévention repose sur le programme « SHAP » (*Safety Hazard Assessment Procedure*) effectué par les collaborateurs sur le terrain, sous la responsabilité du Directeur du site. Ce programme contribue à identifier, globalement et pour chacun des postes de travail, les dangers et en évalue les risques. La méthode SHAP permet ainsi de dresser une cartographie des risques des sites, d'évaluer le niveau de risques et de mettre en place les moyens de contrôle nécessaires. Elle s'appuie sur le dialogue entre responsables et contribue à une amélioration collective significative de la maîtrise des risques. Cette démarche est évolutive et actualisée régulièrement en fonction de l'évolution des sites et de l'expérience sur le terrain. Des audits EHS sont menés tous les trois ou quatre ans dans chaque usine et centrale de distribution. La cartographie des risques est passée en revue dans le cadre de cet audit. En 2017, 12 usines, 12 centrales de distribution, 2 centres de recherche et 4 sites administratifs ont fait l'objet d'un audit risques EHS. Soucieux du bien-être de ses collaborateurs, le Groupe a lancé en 2013 le programme international *L'Oréal Share & Care*, qui s'articule autour de 4 axes : la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail. Des formations à la prévention du stress ainsi qu'à l'ergonomie aux postes de travail sont intégrées dans ce programme, qui est désormais déployé dans toutes les filiales du Groupe (voir chapitre 3 du présent Document).

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / DONNÉES ET SYSTÈMES D'INFORMATION	
Identification du risque	**Gestion du risque**
La gestion quotidienne des activités qui incluent notamment les achats, la production et la distribution, les opérations de facturation, de *reporting* et de consolidation, ainsi que les échanges et l'accès à l'information interne, repose sur un bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques. De plus, dans le contexte de transformation digitale et d'évolution constante des technologies de l'information et de leurs usages, les activités du Groupe, ses savoir-faire et, plus largement, ses relations avec l'ensemble des acteurs dans son environnement social et économique dépendent d'un fonctionnement de plus en plus dématérialisé et numérique. Le Règlement européen sur la protection des données personnelles (*General Data Protection Regulation*, « GDPR ») applicable à compter de mai 2018 prévoit des sanctions importantes et des contrôles effectués dans chaque pays par les autorités nationales. Le dysfonctionnement, l'arrêt des systèmes ou le détournement de données confidentielles ou à caractère personnel traitées par L'Oréal ou ses partenaires, pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les intrusions, malveillances, etc.), pourraient avoir un impact significatif (réputation, confiance des consommateurs, etc.).	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, et de sécurité aussi bien en ce qui concerne les matériels que les applications. Par ailleurs, pour accompagner le développement de nouvelles méthodes de communication et la transformation digitale de ses activités, L'Oréal a mis en place une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication. Les principes du Groupe relatifs à la gestion des données à caractère personnel ont été diffusés mondialement afin de sensibiliser tous les collaborateurs au respect des principes éthiques et aux exigences légales et réglementaires en la matière. L'Oréal mène un projet de mise en conformité au GDPR qui repose, au niveau du Groupe, sur un Comité Stratégique, un Comité de Pilotage et des *Task Forces* Métiers et, au niveau de chaque pays, sur un Comité *Data Privacy* et un chef de projet. Pour faire face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, L'Oréal conduit une démarche continue de renforcement des moyens dédiés à la sécurité des systèmes d'information. Ce plan repose en particulier sur des équipements de protection contre les intrusions, un programme d'audit de la sécurité des systèmes d'information, la sécurisation des équipements sensibles et une supervision globale pour la détection des anomalies. L'Oréal ajuste ses efforts de sécurité de manière permanente en fonction des nouvelles menaces de cyberattaques. Ainsi, le Groupe investit de manière croissante dans des dispositifs de détection et de réaction aux alertes et incidents de sécurité ainsi que dans le contrôle périodique de leur efficacité. En outre, le Groupe a déployé mondialement en 2016 une formation en ligne sur les bonnes pratiques en matière de sécurité, destinée à l'ensemble des collaborateurs.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / RISQUE DE DÉFAILLANCE DU CONTRÔLE INTERNE	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne (voir paragraphe 2.8.1.2. « *Objectifs du 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.	L'ensemble des composantes du dispositif de Contrôle Interne et de Gestion des Risques mis en œuvre est exposé au paragraphe 2.8. Dans les domaines de la fraude et de la corruption, 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, établi des cartographies des risques de corruption par pays et déploie une formation en ligne (*e-learning*) sur la prévention de la corruption qui complètent 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 (voir paragraphe 3.5.1.).

2.8.5.3.2. Risques juridiques

RISQUES JURIDIQUES / PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE : MARQUES, DESSINS & MODÈLES, NOMS DE DOMAINE	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Les marques, dessins & modèles et noms de domaines, et notamment les grandes marques internationales listées au paragraphe « *Divisions opérationnelles* » (§ 1.4.2.), sont des actifs incorporels stratégiques pour le Groupe, pour la plupart détenus par la Société L'Oréal qui les concède en licence aux sociétés du Groupe contre paiement de redevances. Quelques marques principalement exploitées par L'Oréal Luxe, telles que Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Ralph Lauren, Cacharel, Viktor & Rolf ou encore Diesel, ont été concédées en licence au Groupe. Une action initiée par un tiers visant à contester l'enregistrement et/ou l'exploitation des droits de propriété intellectuelle de L'Oréal ne peut être exclue au regard du nombre important de lancements décidés, marque par marque, par chacun des pays, de droits antérieurs potentiels et de pays concernés. Il s'agit là d'un risque potentiel cité aux seules fins d'exhaustivité mais dont la probabilité d'occurrence est faible compte tenu des mesures prises en amont pour sécuriser ces lancements. Les marques, les packagings ou les produits eux-mêmes peuvent également être reproduits par des tiers qui souhaitent bénéficier de façon illégitime de leur notoriété et tirer ainsi indûment profit des efforts et investissements réalisés par le Groupe.	Les marques, dessins & modèles et noms de domaines exploités par le Groupe font l'objet d'une vigilance spécifique confiée à un Département dédié au sein de la Direction Juridique. Ce Département assure pour le monde entier la protection, la gestion et la défense de ces droits de propriété intellectuelle, *via* la conduite de recherches d'antériorité, le suivi des procédures d'enregistrement et de renouvellement, la mise en place de services de surveillance et le lancement d'actions appropriées à l'encontre de tout contrefacteur. 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 l'Association des Praticiens du Droit des Marques et des Modèles (APRAM) et de l'Association Information et Management (AIM).

RISQUES JURIDIQUES / PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE : BREVETS	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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. Les technologies ainsi développées sont concédées en licence aux sociétés du Groupe contre paiement de redevances. Au-delà de la protection des inventions du Groupe, il s'agit, dans un contexte très concurrentiel où de multiples brevets sont déposés par de nombreux acteurs, de vérifier la libre exploitation d'une technologie avant tout lancement de produits ou services.	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 et réalise les études de liberté d'exploitation des produits du Groupe au regard des brevets de tiers. Cependant, il ne peut être exclu que des tiers enfreignent certains des brevets détenus par le Groupe, en contestent la validité, ou tentent d'opposer à L'Oréal leurs droits de propriété industrielle.

RISQUES JURIDIQUES / ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal est soumis aux lois qui s'imposent à toutes les entreprises. La diversité des lois et réglementations locales applicables ainsi que leur constante évolution exposent le Groupe à un risque de non-conformité ou d'augmentation des coûts de mise en conformité.	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.
Les réglementations européennes REACH et CLP, visant à renforcer la sécurité humaine et environnementale des produits chimiques, imposent à toute société utilisatrice de justifier de la mise en œuvre de mesures appropriées de gestion des risques. En mai 2018 aura lieu la dernière échéance d'enregistrement des substances commercialisées en Europe, impliquant principalement de nombreuses PME fournissant l'industrie du Groupe, et marquera l'initiation de la révision de ces réglementations.	L'Oréal communique proactivement avec ses fournisseurs européens afin de s'assurer de la pérennité de l'approvisionnement en matières premières conformes et joue un rôle actif dans ce processus de renforcement de la sécurité des produits chimiques fabriqués ou importés 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 des évolutions de ces réglementations.
L'Oréal est également soumis en Europe à la Directive Cosmétique européenne relative aux tests des ingrédients sur les animaux, plusieurs fois modifiée.	Un plan d'action a été élaboré pour faire évoluer la conception et les modes d'évaluation de la sécurité des matières premières au sein de L'Oréal. Ce plan a fait l'objet d'une mise en œuvre accélérée afin de se préparer au mieux à l'application complète de cette réglementation en 2018. Il a permis de mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis dès 1989 (14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe) et d'élaborer des stratégies d'évaluation prédictive pour satisfaire à la réglementation européenne qui interdit toute commercialisation de produits contenant le moindre ingrédient ayant été testé sur l'animal après le 11 mars 2013 (cf. paragraphe 1.2.5. « *Une Recherche respectueuse de l'éthique* »).
Certains pays font l'objet de contrôle des exportations, d'embargos, de sanctions économiques ou d'autres formes de restrictions commerciales imposées par l'Union européenne, les États-Unis ou d'autres États ou organisations.	L'Oréal a mis en place un programme de conformité visant à s'assurer du respect, par les entités de son Groupe, des réglementations qui leur sont applicables en matière d'embargos et de sanctions économiques.

RISQUES JURIDIQUES / AUTRES RISQUES JURIDIQUES ET LITIGES	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est susceptible d'être impliqué dans tout type de litige et soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. L'exposition éventuelle à des litiges significatifs est décrite à la note 11.2. des Comptes consolidés.	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, du droit de la concurrence et de la protection des données personnelles. Par ailleurs, la Direction Juridique du Groupe a mis en place une formation sur le droit de la concurrence pour les collaborateurs concernés. Elle diffuse également des guides pratiques concernant les problématiques liées au droit de la concurrence et à la participation aux associations professionnelles qui définissent les principes à respecter et apportent des réponses opérationnelles aux questions éventuelles des collaborateurs. Une provision est constituée dans les comptes sociaux et consolidés chaque fois que le Groupe a une obligation vis-à-vis d'un tiers et devra faire face à une sortie de ressources probable dont le coût peut être estimé de manière fiable. Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

2.8.5.3.3. Risques industriels et environnementaux

Afin d'améliorer l'efficacité et la productivité de ses processus industriels, L'Oréal concentre l'essentiel de ses productions sur 41 usines, spécialisées notamment par type de technologie.

RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / PRODUCTION ET *SUPPLY CHAIN*	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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. Le Groupe déploie actuellement une méthodologie unique de *business continuity plans* dans la totalité de ses usines et de ses centres de distribution. Ces plans 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.

RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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.	L'Oréal analyse régulièrement les risques de ses filières d'achat et de ses fournisseurs. Sur la base de ces analyses, le Groupe sécurise ses approvisionnements (par exemple en développant des sources alternatives ou encore en dupliquant les moules de packagings de ses produits stratégiques).

RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / ENVIRONNEMENT ET SÉCURITÉ	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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. Les activités du Groupe sont soumises à des lois et des règlements imposant de respecter des normes toujours plus strictes en matière d'environnement, de santé et de sécurité, lesquels pourraient augmenter le coût de mise en conformité. Par ailleurs, au cours des dernières années, les changements résultant du réchauffement climatique ont accentué l'imprévisibilité, la fréquence et la sévérité des catastrophes naturelles. Les risques liés au changement climatique, en application de l'article L. 225-100-1 du Code de commerce, sont exposés au chapitre 3.	La politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Cette politique conduit systématiquement à identifier les risques inhérents aux activités du Groupe et à les mettre sous contrôle. Cette politique EHS rigoureuse a été mise en place au sein du Groupe depuis de nombreuses années. La Direction Générale des Opérations émet des règles internes fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS. Un responsable EHS est nommé dans chaque site. Des programmes de formation sont organisés de façon systématique. Des indicateurs de performance EHS sont collectés mensuellement auprès de tous les sites de fabrication, toutes les centrales d'expédition et les sites administratifs ou de recherche de plus de 50 personnes. Le risque incendie est encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (norme de la *National Fire Protection Association*). Par ailleurs, au travers du programme *Sharing Beauty With All,* le Groupe poursuit ses actions visant à réduire son empreinte environnementale en se fixant des objectifs ambitieux et concrets (voir chapitre 3). Ainsi, L'Oréal s'est notamment engagé à améliorer ses conditions de production pour réduire son empreinte environnementale de 60 % en 2020 par rapport à 2005. Dans l'ensemble de ses usines et centrales de distribution, le Groupe s'efforce de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, sa consommation d'eau et sa génération de déchets. Il s'engage également à réduire l'empreinte du transport de ses produits et ne plus envoyer de déchet en décharge. La politique EHS est également déployée au-delà des sites industriels, dans tous les centres de recherche et les sites administratifs du Groupe. Le programme *Working Sustainably,* lancé en 2016, qui a pour but la réduction de l'impact environnemental de ces activités, est par ailleurs venu renforcer l'engagement de ces sites sur le volet environnemental.
Le Groupe L'Oréal exploite 97 sites industriels dont 3 sont classés « Seveso seuil haut ».	Les sites industriels classés « Seveso seuil haut » sont 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.

2.8.5.3.4. Risque de contrepartie

RISQUE DE CONTREPARTIE	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Le Groupe est exposé au risque de contrepartie des institutions financières auxquelles il fait appel dans le cadre de ses activités. Toutefois, le Groupe considère être faiblement exposé à ce risque (cf. note 9.5. « *Risque de contrepartie* » des Comptes consolidés) compte tenu de son dispositif de gestion.	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 8.2. « *Trésorerie et équivalents de trésorerie* » des Comptes consolidés) il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan.

2.8.5.3.5. Risque client

RISQUE CLIENT	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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 2.8.5.3.8. « *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 21 % des ventes du Groupe. Le montant considéré comme posant un risque de non-recouvrement et provisionné à ce titre est indiqué dans la note 3.3.2. « *Créances clients* » des Comptes consolidés. Il ne dépasse pas 2 % des créances clients brutes.

2.8.5.3.6. Risque de liquidité

RISQUE DE LIQUIDITÉ	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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.	La Direction Générale *Corporate Finance* 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 Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées auprès de plusieurs banques de premier plan pour un montant total de 3 675 millions d'euros, dont 450 millions libellés en USD correspondant à 375 millions d'euros. Aucune ligne de crédit n'a une échéance de moins d'un an, la totalité des lignes présente des échéances qui s'échelonnent de 2019 à 2022 (voir note 8.1.10. « *Lignes de crédit confirmées* » des Comptes consolidés). 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 titres négociables à court terme 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 notes 8.1.1. « *Analyse de la dette par nature* », 8.1.3. « *Analyse de la dette par maturité* », et note 9.6. « *Risque de liquidité* » des Comptes consolidés). Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers, que ce soit sous la forme de dépôts bancaires ou de valeurs mobilières de placements, il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan. Le Groupe L'Oréal bénéficie des notations financières à court terme suivantes : • A-1+, attribué en septembre 2017 par Standard & Poor's ; • Prime 1, attribué en mai 2017 par Moody's ; • F1+, attribué en septembre 2017 par FitchRatings. Ces notations sont inchangées par rapport à celles attribuées en 2016.

2.8.5.3.7. Risques financiers et de marché

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Pour les besoins de son développement et de sa politique d'investissements, L'Oréal a recours à des emprunts et des titres négociables à court terme. Le Groupe se refinance principalement à taux variable, comme il est indiqué dans la note 8.1.5. « *Répartition de la dette taux fixe – taux variable* » des Comptes consolidés.	Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers. Afin de limiter l'impact négatif de fluctuation des taux, le Groupe applique, le cas échéant, une politique de gestion non spéculative des taux en utilisant des instruments dérivés, décrits dans les notes 9.3. « *Couverture du risque de taux d'intérêt* » et 9.4. « *Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêts* » des Comptes consolidés. D'autres détails sur la dette et les taux d'intérêts sont aussi indiqués dans les notes 8.1.6. « *Taux d'intérêts effectifs* », 8.1.7. « *Taux moyen de la dette* » et 8.1.8. « *Juste valeur des emprunts et dettes financières* » des Comptes consolidés.

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE DE CHANGE	
Identification du risque	**Gestion du risque**
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, de produits, de redevances et de services sont réalisés entre les filiales des différents pays. L'approvisionnement des filiales se fait principalement dans la devise du pays fournisseur.	Une Charte Financière et une 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. Afin de limiter le risque de change, le Groupe adopte une politique prudente de couverture 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 (la Direction Générale *Corporate Finance* Groupe) 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 9.1. « *Couverture du risque de change* » des Comptes consolidés.
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 10.3. « *Autres éléments du résultat global* » des Comptes consolidés. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 9.2. « *Pertes et gains de change* » des Comptes consolidés.

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE RELATIF À LA DÉPRÉCIATION DES ACTIFS INCORPORELS	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Ainsi qu'il est indiqué dans le paragraphe relatif aux risques juridiques, les marques de L'Oréal constituent un actif stratégique du Groupe, susceptibles de dépréciation.	Comme détaillé en note 7 « *Actifs incorporels* » des Comptes consolidés, les marques à durée d'utilité indéfinie et les écarts d'acquisition ne font pas l'objet d'amortissement mais de tests de dépréciation périodiques au moins une fois par an. Lorsque la valeur recouvrable de la marque est inférieure à sa valeur nette comptable, celle-ci fait l'objet d'une dépréciation. De même, tout écart entre la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie et la valeur nette comptable des actifs, y compris les écarts d'acquisitions, se traduirait par une dépréciation d'actif constatée dans le compte de résultat. Les montants pour les 3 derniers exercices sont indiqués en note 4. « *Autres produits et charges opérationnels* » des Comptes consolidés. Les données et hypothèses retenues dans les tests de dépréciation, pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont présentées en note 7.3. « *Tests de dépréciation des actifs incorporels* » des Comptes consolidés.

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE SUR ACTIONS	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal n'investit pas sa trésorerie en actions. Pour L'Oréal, le principal risque sur actions réside dans sa participation dans le capital de la société Sanofi à hauteur de 9,43 % au 31 décembre 2017, pour un montant décrit dans la note 8.3. « *Actifs financiers non courants* » des Comptes consolidés.	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 9.7. « *Risque sur actions* » des Comptes consolidés.

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE SUR ACTIFS DE COUVERTURE DES ENGAGEMENTS SOCIAUX	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Les actifs affectés à la couverture financière des engagements sociaux sont par nature exposés aux variations des marchés sur lesquels ces actifs sont investis. Une baisse forte et durable des marchés financiers peut avoir un impact sur la valeur des portefeuilles constitués (voir note 5.4. « *Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme* » des Comptes consolidés).	En application des dispositions de la Charte de Gestion Interne des Actifs Dédiés à la Couverture des Engagements Sociaux du Groupe, la répartition par classe d'actifs est soumise à des limites visant à réduire notamment les risques de volatilité et de corrélation entre ces différentes classes d'actifs. Un Comité de Surveillance des régimes de retraites et de prévoyance offerts aux salariés du Groupe veille à la mise en œuvre et au suivi de ces principes, tels que décrits dans les « *Informations sociales* » ci-après – « *Régimes de prévoyance et de retraite* » (voir chapitre 3). De plus, le Groupe sélectionne des assureurs et dépositaires disposant de notations robustes auprès des trois principales agences spécialisées.

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE RELATIF À L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS FISCALES	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Le Groupe est exposé aux risques d'évolution de la réglementation fiscale ou de son interprétation. L'alourdissement des taxes existantes, l'instauration de nouvelles taxes, ou la double imposition concernant en particulier l'impôt sur les sociétés, les droits de douanes et taxes d'importations, le rapatriement des dividendes ou les prélèvements sociaux, pourraient avoir un impact défavorable sur le résultat de la Société.	La Direction Fiscale et les Directions Financières opérationnelles, assistées le cas échéant de conseils externes, suivent ces évolutions pour assurer la conformité du Groupe à ces réglementations. En cas de litige ou de différence d'interprétation avec les Administrations fiscales, L'Oréal peut défendre sa position par des recours en justice.

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE SUR MATIÈRES PREMIÈRES DE BASE	
Identification du risque	**Gestion du risque**
La fabrication des produits cosmétiques est dépendante de l'achat de matières premières dont le cours varie. Ces matières premières ou composants entrent dans la composition des produits ou de leur emballage. Les matières premières de base principales sont le polyéthylène, le polypropylène, l'aluminium, les huiles végétales et leurs dérivés. Une hausse exceptionnellement forte de ces matières premières ou de l'énergie sur le marché mondial pourrait se répercuter directement sur le prix de revient des produits cosmétiques. Néanmoins, il est estimé que l'impact de cette hausse sur la marge brute resterait limité.	Afin d'anticiper l'effet de ces variations, L'Oréal mène de façon préventive des négociations d'indices de prix avec ses principaux fournisseurs de matières premières et d'articles de conditionnement. 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.

2.8.5.3.8. Assurance

Politique générale d'assurance du Groupe

L'objectif de la politique d'assurance est de protéger au mieux les personnes et le patrimoine du Groupe contre la survenance de risques significatifs identifiés et assurables qui pourraient l'affecter.

À cette fin, le Groupe a mis en place des programmes d'assurance mondiaux (notamment pour les risques de Dommage & Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Transport) permettant une homogénéisation des couvertures et une maîtrise des garanties pour l'ensemble de ses filiales dans le monde, à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de montage (ci-après « Restriction »). Des programmes nationaux sont mis en place dans les pays dans lesquels les programmes mondiaux ne peuvent être déployés.

Cette politique se décline ainsi :

- au niveau central, le Groupe a négocié, avec des assureurs de 1er rang, des programmes mondiaux d'assurances pour couvrir ses expositions principales, selon l'offre disponible ;
- au niveau local, les filiales doivent souscrire les couvertures d'assurance obligatoires, afin de respecter les obligations réglementaires locales.

La solvabilité financière des assureurs retenus est un critère important dans le choix du Groupe. La plupart des programmes souscrits par le Groupe font appel à la co-assurance. Au global, les acteurs majeurs du marché de l'assurance internationale participent à un ou plusieurs de ces programmes.

Programmes mondiaux intégrés

Responsabilité civile générale

La responsabilité civile générale comprend notamment la responsabilité civile exploitation, responsabilité civile du fait des produits, et les atteintes à l'environnement d'origine soudaine et accidentelle.

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un programme mondial dont bénéficie l'ensemble de ses filiales (sauf Restriction). Ce programme couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des entités du Groupe, pour autant que leur responsabilité soit engagée.

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.

Dommage aux biens et pertes d'exploitation
Dans ce cadre, sont notamment assurés les risques incendie, foudre, explosion, vol, événements naturels, dans la limite des offres disponibles sur le marché de l'assurance.

Le Groupe a mis en place un programme mondial afin de couvrir ses biens, principalement immobilisations et stocks (sauf Restriction). Ce programme comporte également un volet pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel garanti.

La capacité du marché de l'assurance étant limitée pour certains risques, ce programme est assorti de sous-limites, notamment en ce qui concerne les événements naturels. Enfin, il est assorti de visites de prévention des sites du Groupe effectuées par les services spécialisés de l'assureur leader.

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

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

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

Auto-assurance
Le Groupe, *via* sa filiale de réassurance, conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé. Un programme est concerné : « *Dommages aux Biens & Pertes d'Exploitation* ».

2.9. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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 2017)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

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

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

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

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

A. 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 autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

B. Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés de l'engagement suivant, autorisé depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Engagements pris par la Société au bénéfice de Monsieur Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, portant sur l'exécution des avantages de retraite à prestations définies

En application de l'article L. 225-22-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, les dispositions du contrat de travail suspendu correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat social, sont soumises au régime prévu par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Conformément à la loi, ces dispositions légales s'appliquent pour la première fois à l'occasion du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Jean-Paul Agon, sur lequel le Conseil d'Administration statuera à l'issue de l'Assemblée du 17 avril 2018.

Le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a autorisé la mise en œuvre pour la période d'exercice du mandat social renouvelé des dispositions du contrat de travail de Monsieur Jean-Paul Agon, telles qu'approuvées par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010, correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, dont les caractéristiques du régime sont détaillées dans le chapitre 2 du Rapport de Gestion. Le Conseil a subordonné l'accroissement des droits conditionnels sur cette période au respect de conditions de performances, appréciées au regard de celles de la Société.

Il est rappelé qu'en application des dispositions de la convention de suspension du contrat de travail correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, pour la période d'exercice de ce nouveau mandat, le Président-Directeur Général bénéficiera :

- d'une part, de la revalorisation de l'assiette de calcul de sa retraite sur la base du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations publiées par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, telle qu'exposée dans la seconde partie du présent rapport, et
- d'autre part, de la prise en compte de l'ancienneté correspondante aux années d'exercice du mandat social renouvelé, jusqu'à la date où Monsieur Jean-Paul Agon atteindra le plafond de 40 ans d'ancienneté prévu par le régime, soit le 1er septembre 2018. Aucune autre annuité supplémentaire ne lui sera accordée.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration, sur recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de corréler directement la performance du dirigeant mandataire social avec celle de l'entreprise en retenant les indicateurs de performance de la Société, qui ont également été retenus pour la détermination de sa rémunération variable annuelle.

L'accroissement au titre d'un exercice dépendra ainsi de l'atteinte à hauteur d'au moins 80 % des objectifs de performance pris en compte pour la détermination de la rémunération variable annuelle de Monsieur Jean-Paul Agon. En cas de non-atteinte de ce seuil de 80 %, aucun accroissement ne sera accordé au titre de cet exercice.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration vérifiera annuellement, avant la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le respect des conditions qu'il a prévues et déterminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits conditionnels bénéficiant au Président-Directeur Général correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat social renouvelé.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la Société

Le Conseil d'Administration a ainsi décidé de poursuivre la politique, qui a toujours été mise en œuvre dans la Société, consistant à ne pas priver les salariés nommés dirigeants mandataires sociaux d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient demeurés salariés. Tel est le cas de Monsieur Jean-Paul Agon, nommé dirigeant mandataire social après 27 ans de carrière chez L'Oréal.

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, et à compter du renouvellement de mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Jean-Paul Agon, sur lequel le Conseil d'Administration est appelé à statuer à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2018 selon les nouvelles conditions décidées par votre Conseil d'Administration et exposées dans la première partie du présent rapport.
- 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 2018 de 1 684 500 euros de rémunération fixe et 1 403 750 euros de rémunération variable ;
  - l'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président-Directeur Général ;
- poursuite de l'assimilation de 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, tel qu'exposé au chapitre 2 du Rapport de Gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

3

Responsabilité sociale environnementale et sociétale de L'Oréal *

3.1. Les politiques sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal **137**

3.1.1. Un Groupe engagé de longue date 137

3.1.2. La politique des Relations Humaines du Groupe L'Oréal 138

3.1.3. La politique Environnement Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe L'Oréal 156

3.1.4. L'engagement sociétal du Groupe L'Oréal 169

3.2. Le programme *Sharing Beauty With All* **181**

3.2.1. Innover durablement 182

3.2.2. Produire durablement 188

3.2.3. Consommer durablement 196

3.2.4. Partager notre croissance 198

3.3. Notes méthodologiques **205**

3.3.1. Données sociales 205

3.3.2. Données hygiène et sécurité 205

3.3.3. Données environnementales 206

3.3.4. Données sociétales 207

3.3.5. Données innover durablement 207

3.4. Grilles de concordance **208**

3.4.1. Grille de concordance des référentiels de reporting en matière sociale, environnementale et sociétale 208

3.4.2. Index du contenu des Normes GRI 210

3.5. Rapports des Commissaires aux Comptes **214**

3.5.1. Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de Gestion 214

3.5.2. Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux Comptes sur une sélection d'informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité publiées dans le Rapport de Gestion 219

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

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

Introduction

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

Convaincu que le Développement Durable est un levier essentiel de réussite et de pérennité, L'Oréal déploie une politique sociale, sociétale et environnementale ambitieuse, partagée par son management et ses équipes et qui repose sur un socle de principes éthiques forts définis par le Groupe : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. En 2013, un nouveau cap a été franchi avec la mise en œuvre du programme *Sharing Beauty With All*. Des objectifs clairs ont été fixés à l'horizon 2020 en termes d'innovation, de production, de prise en compte des enjeux de consommation durable, et de partage de la croissance du Groupe. Chaque année, L'Oréal rend compte de ses avancées et de ses réalisations dans son Document de Référence, dans le Rapport d'Avancement *Sharing Beauty With All* et son site dédié www.sharingbeautywithall.loreal.com et par le biais du *reporting* annuel auprès du Pacte Mondial des Nations Unies que L'Oréal soutient depuis 2003.

DES EFFORTS RECONNUS ET RÉCOMPENSÉS

En 2017, comme au cours des années précédentes, L'Oréal a été distingué par les organismes les plus exigeants en la matière, et notamment :

- l'agence de notation extra-financière Vigeo Eiris a classé le Groupe n° 1 tous secteurs confondus ;
- l'agence de notation extra-financière Oekom Research AG a attribué à L'Oréal pour la sixième année consécutive le statut *Prime*, qui récompense les entreprises les plus performantes ;
- le CDP, ONG internationale indépendante, qui évalue la performance environnementale des entreprises, a décerné à L'Oréal trois « A », soit le meilleur score, à chacun des classements réalisés sur des sujets clés : la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la protection des forêts. Seules deux entreprises au monde ont obtenu ces trois « A » en 2017;
- L'Oréal a été reconnu pour la huitième fois comme « l'Une des Sociétés les Plus Éthiques au Monde » par l'Ethisphere Institute et a occupé pendant toute l'année 2017 la 1ère place mondiale dans la catégorie *Personal and Household Goods* du classement Covalence.

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

- le *Sustainability Index* de l'agence de notation extra-financière Ethibel dans ses indices Excellence Europe et Excellence Global ;
- l'indice FTSE4Good ;
- l'indice boursier United Nations Global Compact 100 depuis sa création en 2013 ;
- les indices Euronext - Vigeo Eiris qui distinguent les entreprises qui performent le mieux dans les domaines environnemental, social et de gouvernance.

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

3.1.1. UN GROUPE ENGAGÉ DE LONGUE DATE

1968
- Signature de l'accord de **participation** pour les salariés français

1988
- Signature de l'accord d'**intéressement** pour les salariés français

1989
- **Fin des tests** sur les animaux pour les produits finis

1996
- Création de l'**Instance Européenne de Dialogue Social**

1998
- Lancement du programme international **« L'Oréal – l'Unesco Pour les Femmes et la Science »**

2000
- Publication de la 1re **Charte Ethique** du Groupe

2001
- Mise en place du ***Worldwide Profit Sharing Program* – WPS**

2002
- Réalisation des premiers **audits sociaux** chez les fournisseurs

2003
- Lancement du programme de certification **ISO 14001**
- Première participation au **Carbon Disclosure Project** – CDP
- Adhésion de L'Oréal au **Pacte Mondial des Nations Unies**

2004
- 1er prix **Diversity Leadership Award** décerné à L'Oréal par l'organisation Diversity Best Practices
- Publication de la première **charte diversité** et du premier **rapport de développement durable** du Groupe

2005
- Remise de **l'Anti-Defamation League's International Leadership Award** à L'Oréal

2006
- Prix de la **Global Business Coalition against HIV** remis à L'Oréal

2007
- Création de la **Fondation L'Oréal**

2009
- Engagements 2015 de L'Oréal à réduire de **50 % ses émissions de CO_2, la génération de déchets et la consommation** d'eau de ses sites de production et de ses centrales
- Première participation au **CDP supply chain** pour l'année 2008

2010
- Création d'un programme mondial **«Solidarity Sourcing»**
- 1er label européen, le **Gender Equality European International Standard** (GEEIS), attribué à 8 entités du Groupe

2013
- Lancement du programme **« Sharing Beauty With All »**
- Lancement du programme ***L'Oréal Share & Care***
- Intégration dans l'indice boursier **United Nations Global Compact 100**

2014
- Remise du prix de **Best Performer in Climate Change Leadership**
- Signature **des Women's Empowerment Principles,** initiatives des Nations Unies qui vise à promouvoir l'égalité des sexes

2015
- Lancement du Programme **Carbon Balanced**
- Signature de la **charte mondiale sur le handicap**

2016
- **"AAA"** au CDP
- 1er **Palm Oil Progress Report**

2017
- **"AAA"** au CDP pour la deuxième année consécutive
- Partenaire fondateur de Women4Climate avec C40
- Lancement de la 2ème étape du programme ***Share & Care***
- Validation des ***Sciences Based Target***

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

Depuis toujours, les Relations Humaines (RH) de L'Oréal ont pour mission de soutenir la croissance du Groupe et d'accompagner ses transformations. Pour être pérenne, la croissance de L'Oréal s'appuie d'abord sur les hommes et les femmes de l'entreprise, premiers artisans des succès du Groupe. Bâti sur cette conviction, le projet humain et social se fonde à la fois sur le développement des individus et la force du collectif.

L'Homme au centre

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

Une politique des Relations Humaines au service de la croissance

Les Relations Humaines accompagnent les objectifs de croissance de L'Oréal et ses trois grandes priorités : l'universalisation, la transformation digitale et la responsabilité sociale et environnementale.

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

Les Relations Humaines accompagnent toutes les évolutions de l'entreprise, de son organisation et de ses métiers. Ainsi, la transformation digitale s'appuie à la fois sur le recrutement de grands experts, l'intégration de nouveaux métiers et la diffusion d'une culture digitale à tous les niveaux. Cette transformation concerne également les pratiques RH, notamment la communication employeur, l'identification et le recrutement des talents, ainsi que la formation et le développement des collaborateurs avec une montée en puissance du *e-learning*.

Les Relations Humaines ont également un rôle central dans la transformation des modes de travail et de management, notamment avec le programme *Simplicity*. Ce programme, lancé en 2017, est essentiel pour contribuer à une croissance faite d'innovation et pour renforcer l'attractivité de L'Oréal partout dans le monde.

Le programme *Simplicity* vise à développer au cœur du Groupe un nouvel état d'esprit fondé sur plus de coopération et de confiance au sein d'équipes agiles et performantes. Le déploiement de *Simplicity* est soutenu par un programme d'envergure appelé *LeadEnable for Simplicity*. Lancée cette année auprès des Top managers du Groupe, *LeadEnable* accompagne la transformation managériale et promeut les nouvelles façons de diriger les équipes et de collaborer.

Un leader en matière d'innovation sociale

Pour L'Oréal, il ne peut y avoir de croissance économique durable sans progrès social. Tout au long de son histoire, le Groupe s'est donné pour objectif d'offrir un environnement où le talent de chacun peut se révéler, grandir et s'épanouir. Ainsi, dans le cadre des objectifs 2020 du programme *Sharing Beauty With All,* L'Oréal a pris l'engagement de former chaque année 100 % de ses collaborateurs où qu'ils se trouvent dans le monde.

Par ailleurs, le programme *L'Oréal Share & Care,* lancé en 2013 et déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe, offre aux collaborateurs un socle commun d'avantages sociaux dans les domaines de la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail. Au-delà de ce socle commun, le programme prévoit que chaque filiale se situe au niveau des meilleures pratiques de chaque pays. Enfin, chaque filiale est invitée à lancer ses propres initiatives, pour contribuer à l'innovation sociale et maintenir L'Oréal parmi les employeurs les plus attractifs sur chaque marché. L'Oréal a franchi en 2017 une nouvelle étape pour renforcer le programme, en fixant de nouveaux objectifs à l'horizon 2020, avec un accent particulier sur la qualité de vie au travail et la parentalité.

3.1.2.1. Recruter et accompagner les talents

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

Il mène une politique de recrutement diversifiée, qui repose sur plusieurs axes, parmi lesquels des partenariats avec les meilleures écoles et universités au niveau international ou sa compétition étudiante (*Brandstorm)* qui attirent chaque année des dizaines de milliers d'étudiants du monde entier.

Afin de sélectionner efficacement parmi plus d'un million de candidatures spontanées reçues chaque année, L'Oréal a développé ses propres méthodes pour recruter les meilleurs talents, ceux qui représentent le mieux la diversité des cultures, capables d'exprimer les différentes aspirations des consommateurs partout dans le monde.

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

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

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

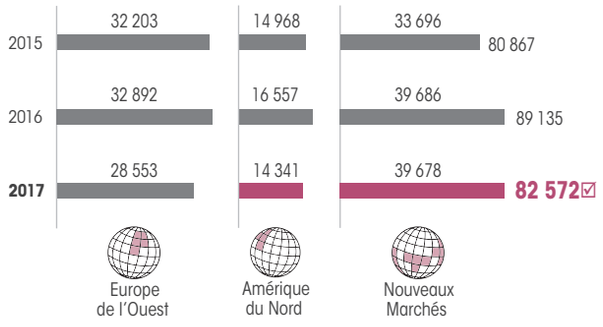
(1) Source : Universum 2017.

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

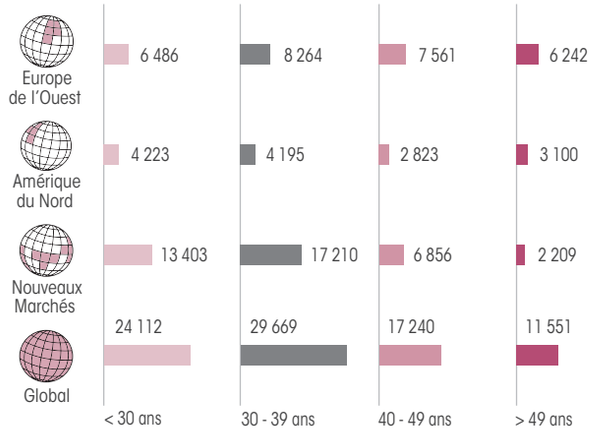
13 633 collaborateurs recrutés en CDI en 2017 ☑

Répartition des effectifs [1]

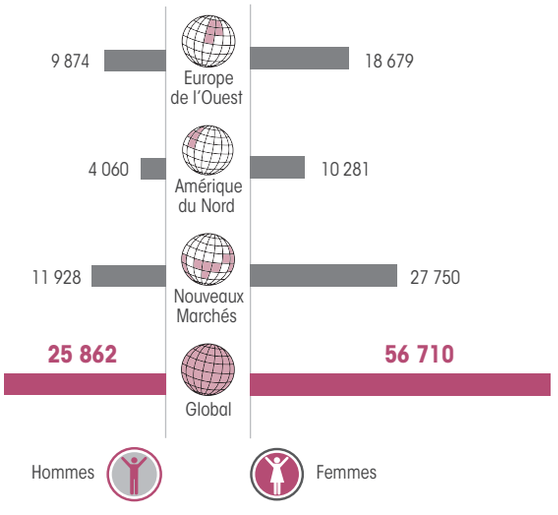
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



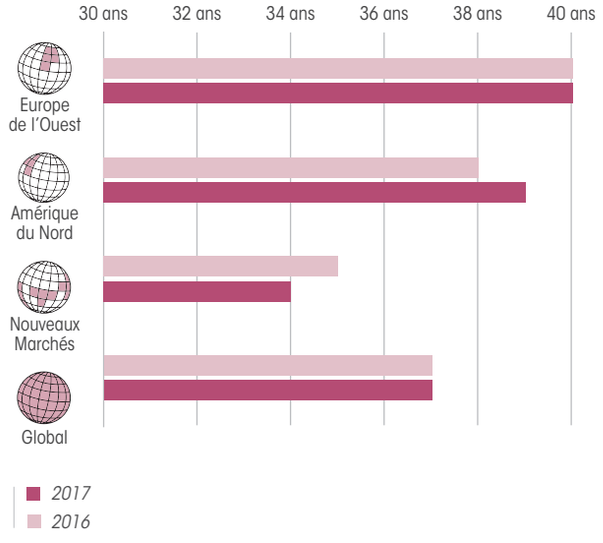
PAR TRANCHE D'ÂGE



PAR GENRE



ÂGE MOYEN PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur*
(1) Hors acquisitions récentes. Voir note méthodologique 3.3.1.1.

NOMBRE DE DÉPARTS

	2015	2016	**2017**
Nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles, licenciements) (CDI)	10 068	10 498	10 555
Nombre de licenciements (CDI)	2 386	2 589	2 787

Pour répondre à l'objectif d'une croissance durable qui est la meilleure garantie pour ses salariés, L'Oréal doit continuellement s'adapter à son environnement. Ceci peut entraîner des restructurations, notamment compte tenu du contexte économique actuel. Cela étant, toute décision de nature à affecter la vie professionnelle et l'emploi des collaborateurs fait l'objet d'une réflexion approfondie, d'une communication claire et régulière à l'attention des salariés et d'un dialogue continu avec ces derniers et les partenaires sociaux et ce, dans le respect des valeurs d'intégrité et de transparence de L'Oréal.

TAUX D'ABSENTÉISME

Taux d'absentéisme global (%)	4,22 %	C/(A-B)
Taux d'absentéisme lié aux maladies (inclus dans le taux d'absentéisme global)	2,24 %	D/(A-B)

(A) Nombre de jours ouvrables par l'ensemble de l'effectif statutaire.
(B) Nombre de jours de congés annuels dont l'ensemble de l'effectif statutaire a bénéficié.
(C) Nombre de jours d'absence (maladie, maladie professionnelle, maternité, paternité, accident du travail et/ou de trajet ou toute autre absence payée ou non payée).
(D) Nombre de jours d'absence liée à la maladie (hors maladie professionnelle, maternité, accident du travail et/ou de trajet).

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

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

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

La vision d'un Learning for all

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

78 % des employés du Groupe
ont bénéficié d'au moins une formation en 2017

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

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

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

Le portail mylearning.com vise à offrir au plus grand nombre une palette de ressources de développement innovantes, pour un apprentissage continu, interactif et accessible à tout moment. Le portail est décliné en 27 langues et déployé dans tous les pays où L'Oréal est présent.

Depuis 2013, le nombre d'heures d'*e-learning* a été multiplié par sept et les utilisateurs réguliers de la plateforme de formation sont désormais plus de 46 700.

Quels que soient son métier, sa fonction ou son pays, chaque collaborateur est encouragé à être acteur de son propre développement. L'offre mylearning.com est riche de plus de 10 000 ressources pédagogiques, organisées autour des 3 objectifs suivants :

1. La diffusion des savoirs liés au cœur de métier de L'Oréal (marketing, ventes, opérations, recherche et innovation, etc.) ;
2. Le développement managérial (leadership, travail collaboratif et en réseau, agilité, management de projet, etc.) ;
3. L'accompagnement de tous les programmes internationaux concernant la conduite responsable des affaires (éthique, *Sharing Beauty With All*, droit de la concurrence et sécurité de l'information, etc.).

Les MOOCs (*Massive Open Online Courses*) en 2017

Les collaborateurs peuvent désormais suivre des MOOCs grâce au partenariat pionnier signé avec le leader Coursera. Ce sont ainsi plus de 150 universités dans le monde qui proposent des parcours certifiants. L'accueil par les apprenants est excellent, ils apprécient la liberté de maîtriser leurs apprentissages, l'accessibilité sur mobile et surtout le fait de pouvoir attacher ces certificats à leur profil LinkedIn. Les sujets qui attirent le plus sont le management, le digital avec la *data science* et le *coding*, le *design thinking* et apprendre à apprendre. En un an, c'est près de 3 200 inscriptions à des MOOCs, près de 19 000 heures de formation et avec un taux de certification exceptionnel de 30 %.

Bilan mylearning.com 2017

46 700 utilisateurs actifs, 640 000 modules de formation suivis (soit 14 modules en moyenne par apprenant), 170 000 heures de formation *online* soit 3,6 heures en moyenne par utilisateur.

FIT CULTURE APP : LA PREMIÈRE APPLICATION MOBILE DÉDIÉE AUX NOUVEAUX ARRIVANTS

Dans le cadre du processus d'intégration de chaque nouvel arrivant à travers le monde, L'Oréal a développé la première application mobile, disponible dans 11 langues, dont le but est de permettre à chaque nouvel arrivant de comprendre et d'appréhender la culture d'entreprise. C'est une avancée majeure dans le monde des Ressources Humaines à l'ère du digital, qui concerne chaque année plus de 10 000 nouvelles recrues.

Le concept de l'application est le suivant :

- il existe des capsules de contenu sur des sujets tels que l'esprit d'entreprise, l'agilité et la coopération ;
- chaque capsule contient un mélange de textes, photos, vidéos, témoignages, quiz et mini-jeux ;
- *gamifiés*, les nouveaux arrivants jouent et gagnent des points ;
- les nouveaux arrivants complètent des « missions » réelles liées aux capsules afin de mettre la théorie en pratique ;
- au fur et à mesure qu'ils progressent, les nouveaux venus gagnent des *Insider Secrets* : un fait, une histoire, un mythe sur L'Oréal ;
- l'application donne aux nouveaux arrivants la liberté de choisir où et quand ils veulent apprendre.

La formation au service de la performance du Groupe

La formation est au cœur des grands enjeux liés aux transformations de l'entreprise : révolution digitale, nouveau modèle de leadership *LeadEnable*, transformation de l'IT (*Information Technology*), Industrie 4.0.

Lancé en 2015, le programme de formation *Digital Upskilling* est l'un des piliers de la stratégie d'accélération digitale du Groupe. Ce programme a démarré par la communication de l'ambition digitale du Groupe sur le e-commerce, le marketing et les *love brands*, avec l'objectif de créer un langage commun. Le programme évolue progressivement pour accompagner le développement de nouvelles expertises, essentielles pour construire de nouveaux avantages compétitifs pour le Groupe.

Sur 2016-2017, le programme s'est inscrit dans la continuité avec deux axes majeurs :

- consolider les nouvelles compétences nécessaires à la transformation digitale (e-commerce, *advertising precision, analytics*) ;
- intégrer le digital à l'ensemble des plans de formation Groupe.

Le programme *Digital Upskilling* repose systématiquement sur trois principes pédagogiques :

- apport de nouvelles connaissances en termes de vocabulaire, de meilleures pratiques, de contenus académiques ;
- connexion avec le monde extérieur : immersions dans des agences digitales, interviews de consommateurs ;
- mise en pratique lors de sessions de travail : ateliers qui permettent d'élaborer un plan d'action pour intégrer le digital dans les différents métiers.

Depuis 2015, le programme a touché plus de 15 500 collaborateurs. La formation en ligne représente 20 % des heures de ce programme.

2017 est la première année du déploiement du projet Groupe *Simplicity*, fondé sur la coopération et la confiance, ainsi que sur des équipes agiles et performantes.

La volonté a été de partager ce projet avec les équipes dirigeantes dans le cadre d'un programme de formation appelé *LeadEnable for Simplicity*, d'une durée de 2,5 jours. Le programme a d'ores et déjà conduit à former 3 700 managers en 2017. À l'appui d'une évaluation 360 degrés et de séances de co-développement, cette formation vise à partager une nouvelle vision du management. L'objectif pour 2018 est de poursuivre le déploiement de ce programme partout dans le monde.

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

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

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

La politique de formation de L'Oréal récompensée

En 2017, L'Oréal a reçu le prix d'excellence du Brandon Hall Group de la meilleure stratégie pour une université d'entreprise, récompensant l'excellente intégration de la formation dans la transformation du Groupe.

Le programme de prix d'excellence « HCM » (*Human Capital Management*) du groupe Brandon Hall est le plus prestigieux de l'industrie. Souvent nommé *Academy Awards* (prix académiques) par les cadres en formation, professionnels et talentueux, ce programme, lancé en 1994, est le premier en son genre dans l'industrie de l'apprentissage.

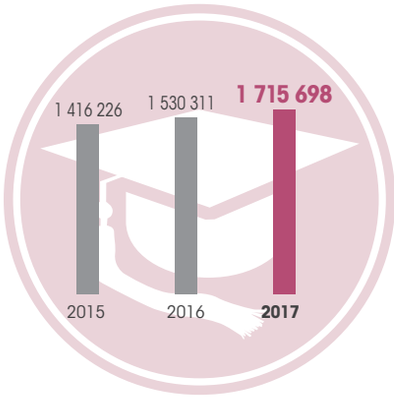
Deux autres prix ont été reçus par le Groupe :

- le prix *U-Spring* – Printemps des universités d'entreprise – récompensant L'Oréal comme « parfaite incarnation de l'entreprise apprenante » ;
- le prix « Victoire des Leaders du Capital Humain » (VLCH) soulignant l'engagement RH avec le programme *Learning for all*.

NOMBRE DE COLLABORATEURS FORMÉS EN 2017

	Europe de l'Ouest	Amérique du Nord	Nouveaux Marchés	**Global**
Nombre de collaborateurs formés	24 524	10 184	30 909	64 617
Heures de formation	564 395	230 775	920 528	1 715 698

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION



3.1.2.3. La politique de rémunération

Les principes

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

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

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

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

FRAIS DE PERSONNEL (CHARGES SOCIALES INCLUSES)

En millions d'euros	2015	2016	**2017**
TOTAL	**4 967,5**	**5 182,6**	**5 433,5**

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

Plans d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés (ACAs)

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

L'objectif de ces attributions est double :

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

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

50 % des bénéficiaires du Plan du 20 avril 2017 sont des femmes. Près de 3 200 collaborateurs, représentant 10 % des managers dans le monde, dont 62 % dans les filiales à l'international, bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs.

Intéressement, participation et Profit Sharing

Depuis de nombreuses années, la politique de L'Oréal est d'associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise avec l'objectif de renforcer leur sentiment d'appartenance, ainsi que leur motivation.

Dans le cadre des systèmes d'intéressement, participation et *profit sharing* en place, 298 millions d'euros ont été redistribués aux collaborateurs de L'Oréal en 2017, sur la base des résultats de l'année 2016.

Dès 1968, un accord de participation a été conclu en France, suivi d'un accord d'intéressement en 1988, accords constamment renouvelés depuis.

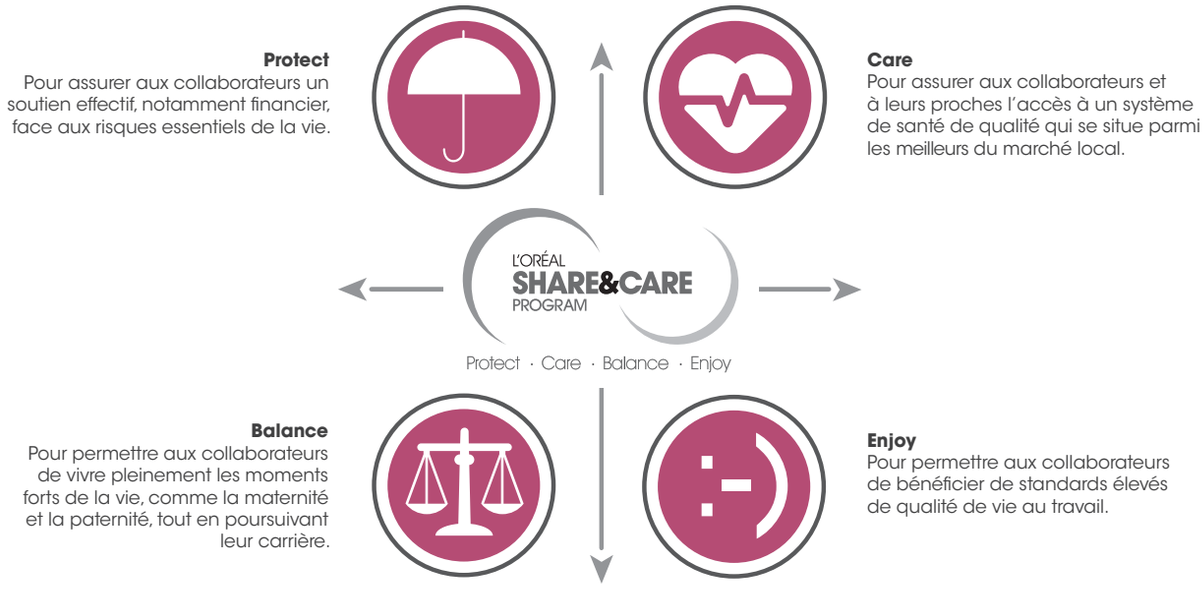
L'Oréal a mis en place le *Worldwide Profit Sharing Program – WPS* à partir de 2001 dans toutes les filiales du Groupe dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas de dispositifs d'intéressement légaux ou conventionnels. Les montants versés dans ce cadre sont calculés localement sur la base du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés par chaque filiale, par rapport aux objectifs budgétés.

MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE CES PROGRAMMES

En millions d'euros	2015	2016	**2017**
TOTAL *	**260**	**268**	**298**

* *Intéressement, participation, abondements, Profit Sharing.*

3.1.2.4. Le programme *L'Oréal Share & Care* : un accélérateur de progrès social



Tout au long de son histoire, L'Oréal s'est donné pour objectif d'offrir sécurité et protection à ses collaborateurs, pour leur permettre de travailler en toute sérénité. Le programme *L'Oréal Share & Care* s'inscrit dans une longue tradition de progrès social et d'attention portée à la personne. L'Oréal s'appuie sur la conviction que l'entreprise fait, et continuera de faire la différence en plaçant l'Homme au centre de ses préoccupations, de son organisation et donc de son développement.

Le Groupe s'est ainsi donné pour objectif de créer un environnement de travail où tous les collaborateurs peuvent s'épanouir à la fois sur le plan professionnel et personnel.

Avec le programme *L'Oréal Share & Care,* L'Oréal a universalisé son modèle social, en totale cohérence avec sa dimension mondiale : il s'agit d'un engagement fort qui reflète une vision d'entreprise, selon laquelle une croissance durable se conjugue nécessairement avec une vision mondiale et un haut niveau de performance sociale.

Le programme a été lancé en 2013 et mis en place de manière collaborative dans tous les pays, avec un objectif ambitieux : installer un socle commun de protection sociale, c'est-à-dire des garanties minimales et universelles dans tous les pays, et se situer parmi les plus performants de chaque marché local, en allant au-delà du socle commun à chaque fois que les meilleures pratiques locales les dépassent.

Au-delà de ces mesures communes à l'ensemble des pays, le programme *L'Oréal Share & Care* vise aussi à faire de chaque pays un « laboratoire d'innovation sociale », en les encourageant à développer des initiatives locales correspondant aux attentes de leurs collaborateurs.

Les éléments essentiels du programme *L'Oréal Share & Care* ont été désormais déployés dans tous les pays où L'Oréal a des filiales.

La deuxième étape du programme, lancée en janvier 2017, vise à compléter ou améliorer certains engagements en fixant de nouveaux objectifs mondiaux pour 2020. Il s'agit de renforcer la protection sociale des collaborateurs dans les quatre piliers du programme. Parmi ces mesures figurent l'instauration d'un congé paternité de 10 jours minimum rémunérés à 100 %, le renforcement des dispositifs de *flexwork*, télétravail et horaires flexibles partout où les pratiques locales le permettent, ou encore l'élargissement des dispositifs de prévoyance.

Les 4 piliers du programme L'Oréal Share & Care

Ce programme social de grande envergure comprend des engagements qui s'articulent autour de 4 piliers mis en place dans tous les pays : la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail.

PILIERS PROGRAMME *L'ORÉAL SHARE & CARE*	OBJECTIFS	PRINCIPAUX ENGAGEMENTS RÉALISÉS DANS TOUS LES PAYS [1]
Protect (la prévoyance)	Protéger les collaborateurs et leur famille dans les moments difficiles en les soutenant financièrement.	24 mois de capital décès (naturel ou accidentel), ou rente équivalente. 24 mois de capital, ou rente équivalente, en cas d'invalidité totale permanente. Un régime de prévoyance aligné sur les meilleures pratiques de chaque pays.
Care (la santé)	Assurer aux collaborateurs et à leurs proches l'accès à un système de santé de qualité.	En cas de risques majeurs (hospitalisation, chirurgie, médicaments pour les maladies chroniques et graves), les frais médicaux font l'objet d'un remboursement d'au moins 75 %. Des actions de prévention et d'information sur la santé individuelle (check-up médical, *online risk assessment*, etc.) et collective (mélanome, VIH, diabète, obésité, etc.) sont mises en place en fonction des priorités locales.
Balance (la parentalité)	Permettre à chacun de vivre pleinement les moments forts de la vie, comme la maternité et la paternité, tout en poursuivant sa carrière.	Un congé de maternité de 14 semaines minimum rémunéré à 100 %. Le Groupe assure à ses collaboratrices en congé maternité de bénéficier d'augmentations de salaire équivalentes à celles qu'elles auraient eues si elles avaient été présentes dans l'entreprise. Un congé de paternité de 3 jours minimum rémunéré à 100 %.
Enjoy (la qualité de vie au travail)	Offrir des standards élevés de qualité de vie au travail et contribuer à l'épanouissement professionnel et personnel de chacun.	Flexibilité dans l'organisation du travail (télétravail, horaires flexibles ou autres éléments de flexibilité). Les nouveaux locaux sont accessibles, notamment en transport en commun, et offrent des espaces de travail conviviaux et collaboratifs. Des programmes de formation à l'ergonomie au poste de travail sont dispensés à tous les collaborateurs. Des programmes de formation des managers en matière de prévention du stress sont mis en place ou en cours de réalisation.

(1) Employés permanents du Groupe (Cosmétique) hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel < 21 heures/semaine, les contrats occasionnels, les conseillers beauté et employés de boutique, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle.

FOCUS L'ORÉAL USA

« *L'Oréal USA est fier du travail accompli et poursuit ses efforts pour développer le programme Share & Care. Nous souhaitons que L'Oréal USA soit une entreprise leader. Cela signifie que nous devons continuer à mesurer notre performance et à la comparer avec les autres entreprises leaders pour s'assurer que les avantages que nous offrons à nos salariés sont parmi les plus avancés et compétitifs du marché* ».
Frédéric Rozé – CEO, L'Oréal USA.

Lors du lancement du programme en 2013, les principales avancées pour L'Oréal USA ont été réalisées sur le pilier « Balance ». Pour ne citer qu'un exemple, aucun congé paternité ou adoption n'était prévu. Dix jours ont d'abord été accordés aux salariés dans chacun de ces cas, ce nombre étant porté à 15 jours au 1er janvier 2018. En outre, le congé maternité est passé de 13 à 14 semaines.

Au début de l'année 2016, afin de reconnaître l'importance de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, L'Oréal USA a travaillé sur le pilier *Enjoy* en élargissant les possibilités de travail flexible. Le programme *Vacation Buy* a été lancé et ouvre aux salariés la possibilité d'acheter jusqu'à 5 jours de vacances supplémentaires, ce nombre augmentant à 10 dès janvier 2018. De plus, la flexibilité du programme *Work From Home* a été renforcée en passant de 2 jours par mois à 6 jours non consécutifs par trimestre.

En octobre 2017, L'Oréal USA a été cité par le magazine *Working Mother* comme l'une des 100 meilleures entreprises pour les mères actives. La filiale a été reconnue pour ses programmes innovants en matière de promotion des femmes, de flexibilité, de prise en charge des enfants et de congés parentaux rémunérés.

En plus de ces programmes piliers, L'Oréal USA met en avant *Share & Care* tout au long de l'année. Il est possible de citer plusieurs exemples d'actions concrètes pour l'année 2017 :

- l'application *RedBrick Health*, lancée en janvier, qui permet aux salariés d'accéder facilement aux informations concernant leur santé ;
- *Beauty of Mindfulness*, programme qui propose des séances de méditation hebdomadaires, depuis le mois de février ;
- une journée *Bring your Child to Work*, qui a eu lieu en mars, lors de laquelle les familles des salariés étaient invitées à visiter les locaux de L'Oréal USA ;
- pour aider les employés à gérer le stress, le programme *Virtual Therapy Sessions* a été lancé en avril. Il s'agit d'une action liée au programme *Virtual Doctor visits*, lancé en 2016. Ce dernier propose aux salariés bénéficiant de la mutuelle d'entreprise et à leurs familles une prise en charge médicale virtuelle et permanente par un docteur certifié ;
- le programme *Save Our Skin*, qui est l'un des événements les plus importants de la filiale, mis en place en mai. Il offre des bilans de peau auprès de dermatologues dans les locaux de L'Oréal. Au total, 1 372 salariés ont bénéficié de ces bilans ;
- en octobre, mois destiné à la prévention du cancer du sein, les ressources humaines de L'Oréal USA ont lancé *L'Oréal USA HR Gives Back*, un programme annuel philanthropique, avec l'événement *Lash Out Against Breast Cancer*. Les bureaux dans tout le pays ont participé *via* des dons au *Ralph Lauren Pink Pony Fund*, destiné à la prévention et la prise en charge du cancer ;
- de plus, des évaluations sur l'ergonomie au poste de travail ont eu lieu au mois de juin, des vaccins gratuits contre la grippe ont été offerts aux employés en septembre et des bilans médicaux sur le lieu de travail ont été organisés en novembre.

Lorsque la santé de nombre de collaborateurs a été mise en danger en raison des ouragans dès le mois de septembre, les employés de L'Oréal USA se sont rassemblés pour venir en aide aux régions touchées au Texas, la côte du Golfe et Puerto Rico. L'Oréal USA et les fondateurs d'IT Cosmetics se sont engagés à réaliser des dons à la Croix-Rouge américaine équivalant au montant donné par les salariés, dans la limite de 50 000 dollars. Les salariés ont donné pour un total de 50 814 dollars. De plus, de nombreux sites L'Oréal USA ont hébergé des collectes de sang et ont fourni de l'aide matérielle : des milliers de bacs d'eau, 85 générateurs électriques de secours, etc., ainsi que des produits L'Oréal. Enfin, une collecte de fonds a permis aux employés de Puerto Rico d'accéder à suffisamment de nourriture pour *Thanksgiving*.

Les outils d'évaluation du déploiement du programme L'Oréal Share & Care

Dans une exigence de transparence et de fiabilité, l'ensemble du programme est régulièrement soumis à un système de mesure et d'évaluation, afin de vérifier que sa mise en place est conforme aux objectifs :

- Auto-évaluation et définition du plan d'action au travers d'un outil de *reporting* : le *Follow-up-Tool*, renseigné annuellement par chaque pays ;
- Audit Interne : la vérification détaillée de la mise en place du programme a été intégrée dans le plan des audits internes dans les filiales ;
- Audit Externe : certains indicateurs clés sont audités dans le cadre de l'audit externe en application de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010.

L'Advisory Board du programme L'Oréal Share & Care

Afin d'exercer un regard critique sur le contenu du programme, d'apporter une analyse sur les grandes tendances sociales et d'étudier les meilleures pratiques dans les grandes zones du monde, L'Oréal a constitué un *Advisory Board* présidé par Jérôme Tixier, Directeur Général des Relations Humaines, et composé de personnalités extérieures au Groupe représentant différentes zones géographiques, appartenant au monde académique, syndical, ou à celui des organisations internationales.

Depuis 2014, l'*Advisory Board* se réunit chaque année avec pour objectif d'accompagner l'évolution du programme *L'Oréal Share & Care* dans les années à venir, donnant ainsi une forte contribution à la deuxième étape du programme, lancée en janvier 2017.

L'Organisation Internationale du Travail associée du programme L'Oréal Share & Care

L'élaboration du programme *L'Oréal Share & Care* a retenu l'attention de l'OIT (l'Organisation Internationale du Travail) dans le cadre de son étude sur la contribution des grandes entreprises à l'élargissement de la protection sociale dans le monde.

Une collaboration étroite s'est développée et a permis le lancement par l'OIT du *Global Business Network for Social Protection Floor* en octobre 2015, dont l'objectif est d'agir collectivement et se mobiliser pour créer un socle de protection sociale pour tous. Ainsi, L'Oréal est membre fondateur du nouveau réseau d'entreprises créé par l'OIT pour promouvoir la protection sociale partout dans le monde.

Aujourd'hui, près de 73 % de la population mondiale [1] n'a pas accès à une couverture sociale minimum. Or, certaines entreprises ont mis en place, à l'instar de L'Oréal, des systèmes de protection sociale à l'attention de leurs collaborateurs dans le monde. Forte de ces initiatives, l'OIT a choisi de rassembler de grandes entreprises internationales pour qu'elles puissent apporter leur contribution et soutenir la création et l'extension d'un socle de protection sociale mondial.

3.1.2.5. Les régimes de prévoyance et de retraite

L'Oréal souhaite s'assurer que ses collaborateurs bénéficient de régimes de retraite et de prévoyance compétitifs dans tous les pays. Le Groupe contribue au financement, selon les lois et les usages de chaque pays, de régimes de retraite, d'aménagements de fin de carrière et de régimes de prévoyance offrant des garanties complémentaires à ses collaborateurs.

Depuis 2002, un Comité de Surveillance des Régimes de Retraite et de Prévoyance veille à la mise en œuvre de ces régimes dans les filiales et au suivi de la politique de retraite et de prévoyance de L'Oréal.

Cette politique exprime des principes généraux dans les domaines suivants : conception et mise en place des régimes, relations avec les salariés, financement et coût des régimes, gestion des régimes. Toute mise en place d'un nouveau régime, ou modification d'un régime existant, doit obtenir au préalable l'approbation du Comité de Surveillance. Ce dernier travaille en collaboration avec les Directions Opérationnelles des Divisions et des zones.

Les engagements de L'Oréal en matière de garantie de prévoyance s'expriment dans le pilier *Protect* du programme *L'Oréal Share & Care*. Dans tous les pays, L'Oréal garantit le versement d'un capital équivalant à 24 mois de salaire minimum en cas de décès, ou rente équivalente, ou d'invalidité totale permanente, ou davantage lorsque la pratique locale est supérieure.

Les caractéristiques des régimes de retraite et des autres avantages de fin de carrière offerts par les filiales varient en fonction des lois et des réglementations applicables ainsi que des pratiques des sociétés dans chaque pays.

Dans 82 % des pays où L'Oréal est implanté, le Groupe participe à la constitution de compléments de retraite au-delà des minimas prévus par la sécurité sociale pour ses collaborateurs (États-Unis, Pays-Bas, Belgique, Brésil, Chili, Japon, Pakistan, Hongrie). Cette politique se réalise au travers de régimes à prestations définies et/ou à cotisations définies. Dans quelques cas, les régimes à prestations définies ont été fermés aux nouveaux collaborateurs qui se voient offrir des régimes à cotisations définies (Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni).

Dans les régimes à cotisations définies, l'engagement de l'entreprise consiste essentiellement à verser chaque année au plan de pension un pourcentage du salaire annuel du collaborateur.

Les régimes à prestations définies sont financés par des versements à des fonds spécialisés ou par la constitution de provisions, en accord avec les normes comptables adoptées par L'Oréal. La performance des gestionnaires des principaux fonds constitués, de même que la notation de la stabilité financière des dépositaires, font l'objet d'un suivi régulier du Comité de Surveillance.

L'Oréal ne propose pas de régimes de retraite d'entreprise dans les pays qui ne disposent pas d'un cadre légal approprié ou d'instrument d'investissement à long terme ainsi que dans les pays disposant d'une couverture sociale publique satisfaisante. Le Comité de Surveillance reste attentif à l'évolution des situations locales et, lorsqu'elles l'exigent, des régimes complémentaires sont mis en place.

(1) OIT, World Social Protection Report 2014-2015.

Focus France

Panorama des dispositifs de retraite et de prévoyance en France

Régimes de retraite

Afin de compléter les régimes de retraite obligatoires relevant de l'Assurance Vieillesse de la Sécurité Sociale, de l'ARRCO ou de l'AGIRC, L'Oréal a mis en place les dispositifs de retraite supplémentaire suivants :

Régime à cotisations définies (RCD L'Oréal)

L'Oréal a mis en place, en septembre 2003, un « régime de retraite à cotisations définies ».

Depuis le 1er janvier 2015, toutes les catégories de collaborateurs sont bénéficiaires de ce régime, co-financé entre L'Oréal et le collaborateur, qui permet ainsi la constitution, pour tous, d'une épargne retraite, avec une cotisation sur la tranche A depuis 2015, étant précisé que la rémunération soumise à cotisation est plafonnée à 6 plafonds annuels de sécurité sociale. Au 1er janvier 2016, les cotisations ont été améliorées sur les tranches A, B et plafonnées à la moitié de la tranche C.

Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire, après liquidation de ses droits à pension auprès du régime Vieillesse de la Sécurité Sociale, d'une rente viagère ainsi que d'une rente de réversion après son décès au profit du conjoint et/ou de(s) ex-conjoint(s), si cette option avait été retenue lors du déclenchement de la rente.

La rente viagère est calculée en fonction du capital constitué par les cotisations versées et leurs produits financiers au terme de la carrière du collaborateur. L'engagement de l'employeur se trouve limité au versement des cotisations prévues.

TABLEAU RÉCAPITULATIF RETRAITE À COTISATIONS DÉFINIES L'ORÉAL (RCD L'ORÉAL)

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2016	**31.12.2017**
Nombre d'adhérents	12 747	13 770	14 885
TOTAL DES COTISATIONS NETTES	**13,5**	**19,6**	**22,8**

Régimes à prestations définies

L'Oréal a également mis en place plusieurs régimes de retraite à prestations définies à droits aléatoires, différentiels puis additifs, afin de tenir compte des évolutions importantes impactant ces régimes et dans l'objectif d'aboutir à un système cohérent entre les différents régimes de retraite existant dans l'entreprise.

Le régime de « Retraite supplémentaire des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » concerne les retraités ayant assumé la responsabilité de dirigeant (au sens de l'article L. 212-15-1 du Code du travail) pendant une durée minimum de 10 ans et embauchés ou promus à cette qualification à compter du 1er janvier 2016, et qui achèveront leur carrière au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un régime de retraite à prestations définies additif qui ouvre droit au versement d'une rente viagère. Le salaire de référence pris en compte pour le calcul des droits est la partie du salaire qui excède 6 plafonds annuels de sécurité sociale. La base de calcul de la retraite supplémentaire est la moyenne des salaires de référence revalorisés des trois meilleures années complètes d'activité, parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière. La retraite supplémentaire serait de 1,36 % de la base de calcul par année d'ancienneté au sein du Groupe, dans la limite de 25 ans. Le retraité qui le souhaite pourra choisir une option de rente de réversion.

L'accès à la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » a été fermé le 31 décembre 2015. Ce régime, créé le 1er janvier 2001, était ouvert aux anciens cadres dirigeants de L'Oréal qui remplissaient, outre la condition d'avoir achevé leur carrière dans l'entreprise, celle, notamment, d'y avoir eu le statut de dirigeant au sens de l'article L. 3111-2 du Code du travail durant au moins dix ans au terme de leur carrière. Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une rente viagère et, après son décès, au versement au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une rente de réversion et, aux enfants, d'une rente d'orphelin, sous réserve que ceux-ci remplissent certaines conditions.

La base de calcul de la Garantie de Ressources est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle du bénéficiaire dans l'entreprise, apprécié à la date d'achèvement de la carrière chez L'Oréal, dans la limite de 25 ans, chaque année permettant une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. À cette échéance, la Garantie de Ressources brute ne peut excéder 50 % de la base de calcul de la Garantie de Ressources ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires des trois années prises en compte dans cette base. Une rente brute et un capital constitutif brut sont ensuite calculés, en prenant en compte la somme des pensions annuelles acquises à la date de la liquidation par le retraité du fait de son activité professionnelle, et en prenant pour âge du bénéficiaire l'âge de 65 ans. La rente viagère est issue de la conversion en rente à l'âge du bénéficiaire à la date de la liquidation du capital constitutif brut diminué du montant de toutes les indemnités dues en raison de la cessation du contrat de travail, hors préavis et congés payés, et de l'ensemble des salaires versés à l'occasion d'un congé de fin de carrière, si un tel capital résulte de ces opérations. Environ 340 dirigeants sont éligibles à ce régime, sous réserve qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

L'accès à la « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » est fermé depuis le 31 décembre 2000. Cet ancien dispositif ouvrait droit au versement au retraité bénéficiaire, après qu'il ait achevé sa carrière dans l'entreprise, d'une rente viagère et, après son décès, au versement au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une rente de réversion et, aux enfants, d'une rente d'orphelin, sous réserve que ceux-ci remplissent certaines conditions. La base de calcul de la Garantie de Retraite est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Retraite est calculée en fonction de l'ancienneté du bénéficiaire, dans la limite de 40 ans, sachant qu'à la date de fermeture du régime, le 31 décembre 2000, l'ancienneté minimum requise était de 10 ans. La Garantie de Retraite ne peut excéder 40 % de la base de calcul de la Garantie de Retraite, majorée de 0,5 % par année pendant les vingt premières années puis de 1 % par année pendant les vingt suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires des trois années prises en compte dans cette base. Environ 120 dirigeants actifs ou retraités sont concernés par ce régime sous réserve, pour les actifs, qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

Plan Épargne Retraite Collectif (PERCO)

Depuis 2003, L'Oréal propose aux collaborateurs de se constituer une épargne en vue de la retraite dans le cadre du PERCO. La Participation placée dans le PERCO par les collaborateurs a ainsi été abondée par L'Oréal à + 50 % chaque année depuis 2004. Depuis 2016, l'abondement de la participation placée dans le PERCO a été porté à + 100 % pour les 1 000 premiers euros bruts placés et 50 % au-delà. Chaque année, les collaborateurs peuvent également placer jusqu'à 10 jours issus du CET dans le PERCO. Ces jours placés dans le PERCO sont abondés à + 20 %.

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 notamment dans le cadre de l'Accord relatif au contrat de génération, signé le 30 septembre 2013.

Les dispositifs existants sont notamment :

- le congé de fin de carrière (CFC) : cet aménagement de fin de carrière consiste à dispenser d'activité les collaborateurs. Toutefois, pendant cette période, ils restent salariés de L'Oréal et bénéficient du maintien de leur rémunération (dans la limite de 10 009 euros bruts/mois) ainsi que de la participation, de l'intéressement et des congés payés ;
- l'indemnité de départ à la retraite (IDR) : un nouveau barème L'Oréal a été mis en place par accord collectif à compter de 2011. Il est plus favorable que celui de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques.

Ainsi, un collaborateur peut bénéficier, au moment de son départ à la retraite, d'une IDR allant de 2 mois de salaire pour 5 ans d'ancienneté à 8 mois de salaire pour 40 ans d'ancienneté.

Afin d'augmenter sa dispense d'activité, il peut opter pour la conversion de son IDR en temps, ou choisir le paiement de son IDR, qui interviendra au moment de son départ.

	31.12.2015			31.12.2016			**31.12.2017**		
	Homme	Femme	Total	Homme	Femme	Total	**Homme**	**Femme**	**Total**
Congés de fin de carrière	81	165	246	87	171	258	82	177	259
Mises à la retraite	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Départs volontaires à la retraite	75	160	235	80	135	215	85	144	229

Source : Statistiques RH France 2015, 2016 et 2017.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe 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 situation d'une année ne préjuge pas de l'évolution future de la provision en raison, notamment, des écarts actuariels liés aux variations des marchés financiers qui peuvent impacter les engagements des régimes de retraites et les actifs de couverture.

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	31.12.2015	31.12.2016	**31.12.2017**
Provision au passif du bilan consolidé des engagements de retraite	376,5	146,1	- 63,9

Focus France

Régimes de prévoyance en France

Au-delà des garanties obligatoires conventionnelles, L'Oréal a mis en place, en France, par voie d'accord, un régime de prévoyance offrant des garanties collectives complémentaires à ses collaborateurs.

L'ensemble de ces garanties est fondé sur les rémunérations brutes jusqu'à 8 plafonds de la sécurité sociale, sauf la rente éducation jusqu'à 4 plafonds. Elles sont généralement financées sur les tranches A, B et C, sauf la rente éducation qui l'est sur A et B et la rente de conjoint qui l'est sur B et C.

Ce régime de prévoyance garantit :

- en cas d'incapacité, à tous les collaborateurs, 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges, ceci au-delà des 90 premiers jours d'arrêt ;
- en cas d'invalidité, à tous les collaborateurs, une fraction, fonction du taux d'invalidité, allant jusqu'à 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges ;
- en cas de décès :
  - 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,
  - pour les salariés affiliés au régime de retraite AGIRC, 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,
  - 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	31.12.2015	31.12.2016	**31.12.2017**
Cotisations de prévoyance nettes de l'exercice	12 543	13 351	13 750 (1)

(1) Estimation.

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 3 années de rémunération moyenne. Cette garantie est plafonnée.

Le montant total des capitaux sous risque constitutifs des rentes de conjoint et d'éducation, du Capital Décès et du Capital Décès Minimum Garanti, est également plafonné.

Frais de santé

Le régime des frais de santé est obligatoire pour l'ensemble des salariés de L'Oréal et de ses filiales françaises. Ceux-ci ont la possibilité d'y faire adhérer les membres de leur famille. Les cotisations sont en général individuelles. La cotisation du salarié fait l'objet d'un financement partiel par la Société.

3.1.2.6. L'organisation du travail

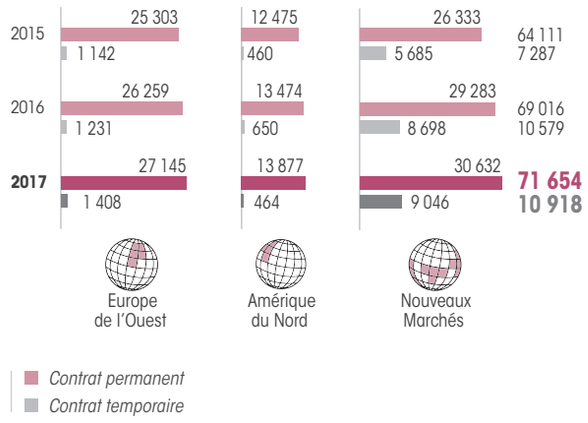
L'organisation du travail est établie, dans chaque filiale, en fonction du contexte local et de l'activité, dans le respect des obligations légales et contractuelles. Dans plusieurs filiales, l'organisation et le temps de travail font l'objet d'accords collectifs. Par ailleurs, le Groupe a fait de la flexibilité de l'organisation du travail un élément clé du pilier *Enjoy* du programme *L'Oréal Share & Care*. Ainsi, chaque filiale du Groupe a mis en place au moins un programme permettant une des flexibilités suivantes : flexibilité dans les horaires, aménagement des horaires à l'occasion d'événements spécifiques, mise en place de systèmes de compte d'épargne temps, et de télétravail si l'organisation le permet (voir ci-après).

La deuxième étape du programme *L'Oréal Share & Care*, qui a été lancée en janvier 2017 pour la période 2017-2020, va encore renforcer ces aspects, notamment le télétravail et les horaires flexibles.

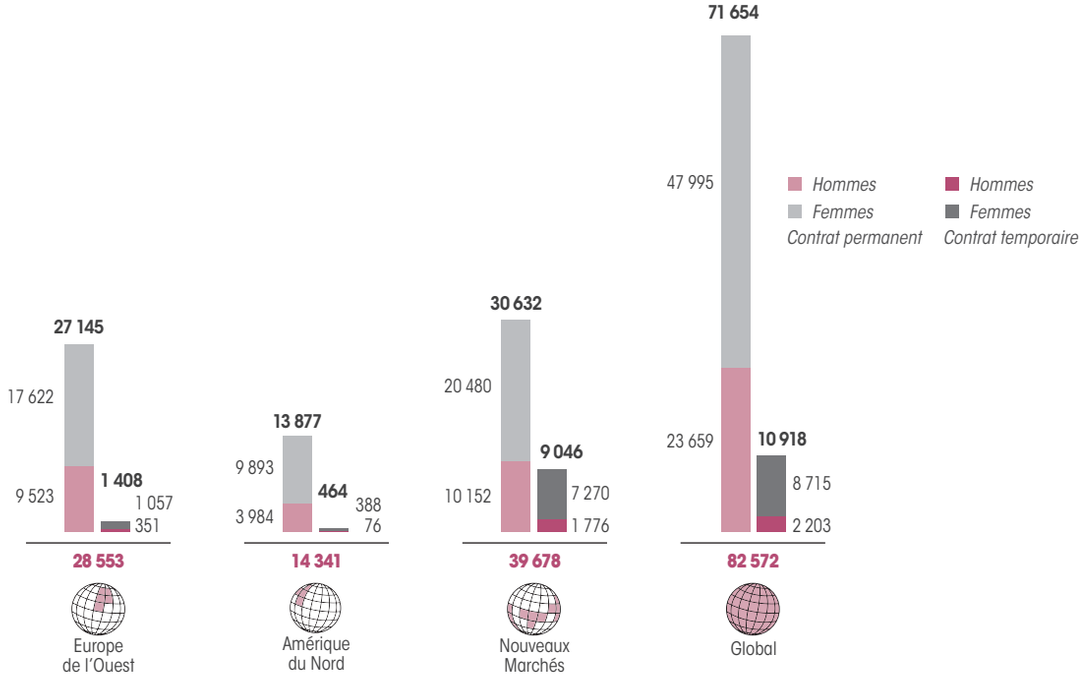
Les collaborateurs qui ont fait le choix de travailler à temps partiel appartiennent à toutes les catégories de personnel.

En 2017, 6 319 collaborateurs étaient à temps partiel dont 5 808 femmes et 511 hommes.

RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE SUR 3 ANS



RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR GENRE



Focus sur le télétravail

Dans le cadre du programme *L'Oréal Share & Care*, le Groupe s'est engagé à favoriser les initiatives de travail flexible au sein de l'organisation partout dans le monde, par rapport aux différentes exigences locales et de business.

Une charte Groupe encadrant le travail flexible a été diffusée à l'ensemble des filiales. Celles-ci développent des programmes innovants, dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail pour attirer et retenir les talents. Ces actions prennent notamment la forme du télétravail, et sont souvent associées à d'autres formes de flexibilité.

En France, un système de télétravail est en place depuis 2009. Aujourd'hui, il permet aux collaborateurs intéressés de travailler jusqu'à 2 jours par semaine à partir de leur domicile. En 2017, plus de 1 800 collaborateurs sont en télétravail, dont 64 % sont des cadres.

À l'international, les États-Unis ont lancé en 2009 le programme *Work From Home* qui offre aux collaborateurs la possibilité de travailler, dans la limite de 6 jours non consécutifs par trimestre, depuis leur domicile.

Fin 2017, 42 des 69 filiales du Groupe ont déjà mis en place des programmes similaires et d'autres filiales étudient la possibilité de s'associer à cette démarche.

Concernant les horaires flexibles, ils sont déjà en place dans 45 filiales.

Un dialogue social actif avec les collaborateurs et leurs représentants

L'Oréal s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective comme le prévoit le Pacte Mondial des Nations Unies, dont L'Oréal est adhérent depuis 2003. Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, L'Oréal s'assure qu'il existe d'autres modes de dialogue avec les collaborateurs, leur permettant d'exprimer leurs éventuelles préoccupations.

Dans le cadre de ce principe général, le climat social au sein de L'Oréal est le fruit d'un dialogue permanent entre la Direction, les collaborateurs et leurs représentants, et ce, dans le respect des droits syndicaux de chaque pays et avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales.

Des instances représentatives du personnel sont en place dans la plupart des filiales européennes, dans plusieurs filiales asiatiques (Chine, Indonésie, Inde, Corée du Sud, etc.), en Afrique (Afrique du Sud, Maroc, Kenya, etc.), en Amérique du Nord et du Sud (États-Unis, Canada, Mexique, Brésil, Argentine, etc.) ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Au total, 82,1 % des employés du Groupe travaillent dans des filiales où des instances représentatives sont en place. 42,7 % des employés du Groupe sont couverts par une convention collective et, dans la quasi-totalité des cas (96,9 %), il s'agit de conventions collectives d'entreprise.

Dans les cas où il n'existe pas d'instance représentative du personnel (souvent au sein de filiales à faibles effectifs), le dialogue est assuré directement avec les salariés, et ce dans le plus grand respect des principes de transparence et de confiance qui sont diffusés dans l'ensemble du Groupe.

L'INSTANCE EUROPÉENNE DE DIALOGUE SOCIAL/*EUROPEAN WORKS COUNCIL* (COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN)

Un accord signé en 1996 entre L'Oréal et les organisations syndicales françaises et européennes (FECCIA et EMCEF) a conduit à la création de l'Instance Européenne de Dialogue Social/*European Works Council* (IEDS/EWC). L'accord initial a été régulièrement mis à jour, notamment en 2009 pour introduire une nouvelle procédure d'information et de consultation applicable aux projets transnationaux donnant lieu à des procédures de consultation locales. Cette procédure est mise en œuvre avec le Secrétariat de liaison élargi aux membres des pays concernés ou bien avec l'IEDS/EWC au complet, en fonction de la dimension géographique et stratégique du projet transnational. Ce processus prévoit la possibilité pour l'IEDS/EWC d'émettre un avis. Cette révision de l'accord a représenté une avancée importante visant à renforcer le dialogue social chez L'Oréal tout en anticipant l'évolution de la législation. L'accord a été reconduit sans changement majeur pour la période 2017-2020.

L'IEDS/EWC alimente les débats et les réunions avec ses membres sur la situation actuelle du Groupe et ses perspectives futures, sur la base d'un agenda établi avec le Secrétariat de liaison à l'issue d'une réunion préparatoire d'une journée avec les membres de l'Instance.

Elle est composée de 30 membres qui bénéficient régulièrement d'une formation aux questions économiques et sociales.

Actuellement, cette Instance couvre environ 30 500 salariés de 28 pays faisant partie de l'Espace Économique Européen, parmi lesquels les 17 pays qui ont plus de 150 collaborateurs sont directement représentés.

Nombre d'accords collectifs

La politique sociale de L'Oréal permet la conclusion d'un certain nombre d'accords collectifs chaque année dans les filiales. En 2017, 145 accords ont été signés en France et 94 accords ont été signés dans le reste du monde. Au total, le nombre d'accords en vigueur au 31 décembre 2017 était de 784 dont 519 en France.

Ces accords qui concernent principalement l'organisation du travail, la rémunération et les conditions de travail (horaires de travail, qualité de vie au travail, égalité professionnelle, télétravail, etc.) contribuent notamment au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa performance en renforçant la participation des collaborateurs ainsi que le dialogue avec leurs représentants.

Le bilan des accords collectifs en matière d'hygiène et sécurité

Les normes d'hygiène et sécurité de L'Oréal sont très strictes et dépassent souvent les obligations légales des différents pays. Les Comités d'Hygiène et Sécurité et leurs activités ne conduisent pas nécessairement à la signature d'accords spécifiques, mais plutôt à un suivi partagé du sujet (application des normes L'Oréal et légales, analyse des situations, etc.) selon le principe de l'amélioration continue.

Il a été néanmoins recensé, hors France, 35 accords en vigueur au 31 décembre 2017 qui traitent, en totalité ou en partie, d'hygiène et sécurité.

3.1.2.7. Diversité et Inclusion

L'Oréal crée des produits pour des hommes et des femmes de tous horizons. Pour que les produits du Groupe répondent aux envies et aux besoins de beauté dans leur infinie diversité, il est essentiel que les équipes reflètent cette diversité et qu'elles favorisent l'inclusion.

Pour atteindre cet objectif, L'Oréal encourage des environnements de travail où chacun, quels que soient son origine ethnique, son origine sociale, sa religion, son genre, son orientation sexuelle, son âge ou son handicap, se sent valorisé. En créant une atmosphère propice au développement et à l'épanouissement de tous les collaborateurs, c'est toute l'entreprise qui en tire profit.

Chez L'Oréal, l'humain compte dans toute sa diversité, tant au sein de l'entreprise que dans les communautés locales, et ce, sur chaque continent.

L'entreprise est engagée en faveur de la Diversité et de l'Inclusion et ses résultats sont largement reconnus. Le Groupe s'est fixé trois objectifs afin de continuer à progresser sur ce sujet :

- Garantir l'égalité homme/femme à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Recruter davantage de personnes en situation de handicap ;
- Renforcer la Diversité culturelle et sociale.

Le Groupe partage ses réalisations et avancées dans une nouvelle rubrique dédiée au sein du site www.loreal.com (http://www.loreal.fr/groupe/diversite-et-inclusion).

Un réseau de coordinateurs Diversité présents au sein de 64 entités du Groupe ☑ mène des initiatives en lien avec cette politique en les adaptant au contexte local du pays.

En 2004, L'Oréal a été membre fondateur de la première Charte de la Diversité en France. Le Groupe est aujourd'hui signataire de 19 chartes au total (Maroc, Hong Kong, Pays baltes, République tchèque, Hongrie, Pologne, Slovaquie, France, Argentine, Mexique, États-Unis, Autriche, Belgique, Danemark, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Portugal, Espagne).

À l'automne 2017, L'Oréal a été reconnu par Thomson Reuters comme l'une des 10 meilleures entreprises en matière de Diversité et Inclusion parmi plus de 5 000 entreprises.

Égalité professionnelle homme/femme

Atteindre une véritable égalité entre les hommes et les femmes est un enjeu clé pour l'entreprise, à la fois pour favoriser une culture d'Inclusion et pour renforcer la capacité de L'Oréal d'innover aujourd'hui et demain.

L'Oréal veille ainsi à ce que tous les métiers soient accessibles aux femmes comme aux hommes, tant au niveau du recrutement qu'en matière de possibilités d'évolution professionnelle jusqu'aux plus hautes responsabilités. Un travail important continue d'être fait pour créer un véritable écosystème qui favorise les carrières de tous, hommes et femmes, avec une attention particulière portée aux périodes charnières de la parentalité.
(voir le paragraphe 3.1.2.4. *L'Oréal Share & Care – Balance*)

Equileap, organisation à but non lucratif, a établi un classement de 3 000 entreprises cotées et a attribué à L'Oréal la première place de son palmarès 2017. Ce classement inédit va aider les investisseurs à mieux identifier les entreprises en pointe sur le sujet de la parité homme/femme, et donc leur permettra d'investir sur la base d'un nouveau critère différenciant.

À l'occasion de la 5e édition du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises françaises, L'Oréal s'est vu remettre, en 2017, le 2e prix pour ses engagements en faveur de la parité au plus haut niveau de l'entreprise.

L'ORÉAL ET LA PARITÉ

Les femmes représentent au 31 décembre 2017 :

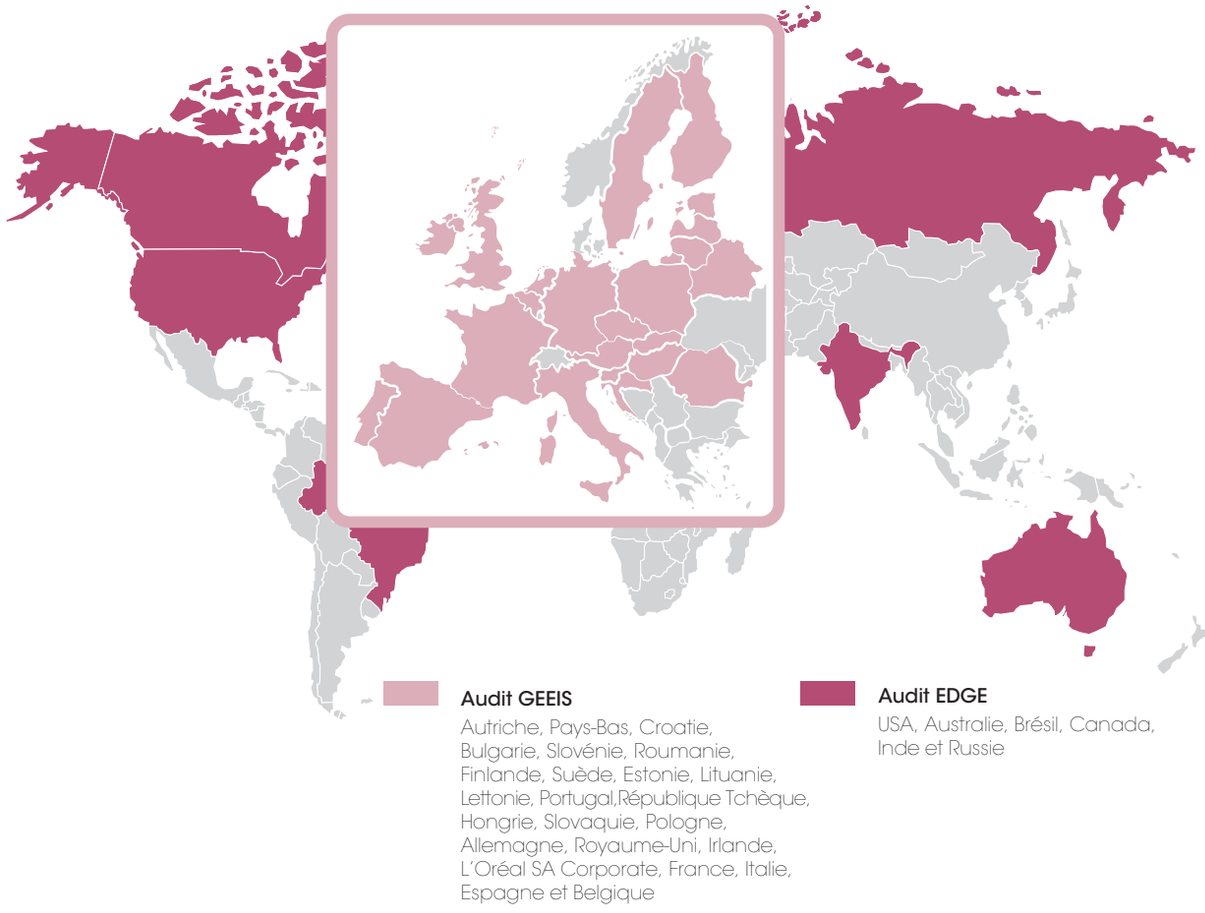
- 69 % de l'effectif total ;
- 63 % de l'effectif cadres ;
- 62 % des managers de proximité ;
- 42 % des expatriés en place ;
- 45 % des postes clés du Groupe [1] ;
- 68 % des collaborateurs ayant eu une promotion ;
- 62 % ☑ des marques internationales sont dirigées par des femmes ;
- 33 % des membres du Comité Exécutif ;
- 46 % des membres du Conseil d'Administration.

(1) Postes identifiés comme clé pour le Groupe et suivis directement au niveau international par les membres du Comité de Direction RH (environ 1 200 postes).
☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Les certifications en Europe

Pour ses entités en Europe, L'Oréal s'est vu décerner depuis 2010 le 1er label européen, le *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS). Ce label est attribué aux entreprises qui répondent à neuf critères clés d'une politique d'égalité (politique générale, évaluation de la politique générale, plan d'action, dialogue social, formation du management, mixité, égalité salariale, conciliation vie privée/vie professionnelle, mise en place d'une culture inclusive commune). En 2017, le *Corporate* basé en France ainsi que les filiales européennes dans 23 pays sont labellisés GEEIS ☑ et sont audités tous les deux ans par Bureau Veritas pour mesurer leurs progrès. L'Espagne, les Pays-Bas, l'Autriche, la France (L'Oréal S.A.), la République tchèque, l'Italie et la Pologne figurent parmi les filiales de L'Oréal qui ont été recertifiées en 2017.

LE *CORPORATE* AINSI QUE 29 FILIALES LABELLISÉS EN 2017



Pour les autres entités hors Europe, L'Oréal s'appuie sur le processus de certification *Economic Dividend for Gender Equality* (EDGE). Pour atteindre la certification, les filiales auditées doivent fournir trois sources d'informations sur l'égalité professionnelle homme/femme (statistiques, questionnaire sur les procédures RH et questionnaire auprès des collaborateurs). L'Oréal USA a été la première filiale à obtenir le label en 2014 et a été recertifiée en 2016. En 2015, 5 autres ont finalisé le processus de certification (Australie, Brésil, Canada, Inde et Russie) permettant d'inclure pour la première fois des pays d'Asie et d'Amérique Latine. En 2017, ces 5 filiales ☑ ont été recertifiées.

Au total, en 2017, 29 filiales, ainsi que le *Corporate* basé en France, continuent à être certifiées EDGE ou GEEIS, soit 63 % de l'effectif total.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

Inclusion des personnes en situation de handicap

L'Oréal développe, depuis 2008, une politique mondiale en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap dans l'entreprise (voir également 3.2.4.3. « *Partager la croissance avec les communautés qui nous entourent* »). Ainsi, 1 042 collaborateurs (en contrat à durée indéterminée et déterminée) en situation de handicap au 31 décembre 2017 travaillent pour L'Oréal [(1)]. Cette politique est articulée autour de cinq priorités mondiales :

- le recrutement : L'Oréal promeut le recrutement de personnes en situation de handicap dans tous les pays, avec ou sans obligation légale. En Inde, le Groupe a lancé RIDE (*Recruitment Initiative for Disabled Enablement)*, une initiative qui permet d'accompagner l'accueil de nouvelles recrues en situation de handicap ;
- le maintien dans l'emploi : un des objectifs de la politique Handicap consiste à permettre à tout collaborateur reconnu travailleur handicapé de conserver son poste de travail en l'aménageant si nécessaire, de développer ses compétences et d'évoluer dans l'entreprise. En Chine, L'Oréal et le spécialiste du e-commerce JD.com ont créé *Inclusive Beauty*, un programme de formation pour doter les personnes en situation de handicap des compétences nécessaires à la vente en ligne ;
- l'accessibilité physique des locaux et numérique de l'information : améliorer l'accessibilité des locaux aux personnes en situation de handicap est un des objectifs de L'Oréal. À ce titre, tous les nouveaux sites doivent désormais répondre à cet objectif. Certains pays ont missionné une société d'audit pour évaluer les aménagements à mettre en œuvre et les travaux à réaliser pour améliorer l'accessibilité de leurs locaux. Par ailleurs, L'Oréal travaille à améliorer l'accessibilité des outils numériques. Ainsi, L'Oréal Brésil propose depuis 2015 avec Voz da Beleza, le premier portail consommateur 100 % accessible ;
- la sensibilisation des collaborateurs : la communication interne et la formation sont étroitement liées à la réussite de la politique Handicap menée chez L'Oréal, dont l'objectif est de sensibiliser les collaborateurs autour de l'intégration des personnes en situation de handicap ;
- des partenariats avec des experts : les équipes L'Oréal travaillent en étroite collaboration avec des experts internationaux et locaux (associations, ONGs, etc.) afin de continuer à apprendre et faire progresser la politique Handicap du Groupe.

Initiatives internationales et récompenses

Depuis 2016, L'Oréal fait partie des entreprises signataires de la « Charte du Réseau Mondial de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) Entreprises & Handicap », visant à promouvoir et à inclure les personnes en situation de handicap dans l'entreprise.

Dans le cadre de la journée internationale des personnes en situation de handicap déclarée par l'ONU, un kit de communication a été envoyé à toutes les filiales du Groupe fin 2016 afin de les aider à organiser une sensibilisation au handicap. En 2017, 47 filiales [☑] ont travaillé sur des projets autour du handicap.

Favoriser la diversité culturelle et sociale

L'Oréal a pour ambition de refléter les sociétés dans lesquelles le Groupe est présent, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions. Une attention particulière est donc portée à la diversification des viviers de recrutement, à l'égalité des chances en termes d'avancement, et à la sensibilisation des collaborateurs et du management à ce sujet.

En diversifiant de plus en plus les origines de recrutements dans ses filiales, L'Oréal souhaite permettre à tous les talents d'accéder aux plus hauts niveaux de responsabilité de l'entreprise, quelles que soient leurs origines. En 2017, 21 pays ont axé une partie de leur stratégie diversité sur les origines sociales et multiculturelles en lien avec les réalités dans leurs pays.

L'Oréal Allemagne a mis en place un programme spécifique afin de donner l'opportunité à des jeunes réfugiés de faire un stage en entreprise au sein des équipes locales. Six postes ont été créés dans différentes divisions et fonctions et les recrutements sont en cours pour un début de stage en 2018. Les stagiaires seront complètement intégrés dans le programme de stages (événements, échanges, *networking*, présentations) et auront un mentor dédié ainsi que des cours d'allemand.

L'Oréal USA a reçu la note maximum de 100 au *Corporate Equality Index* 2018 (Index américain d'Égalité des Entreprises), constitué d'une enquête et d'un Rapport administrés par la *Human Rights Campaign Foundation*. Ce score reflète l'engagement de L'Oréal USA en faveur de l'égalité des personnes de la communauté LGBT (lesbienne, gay, bisexuelle et transgenre) au sein de l'entreprise.

L'Oréal France a signé la Charte d'Engagement de L'Autre Cercle, association nationale de lutte contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle ou l'identité de genre.

Au niveau global, L'Oréal travaille en partenariat avec le réseau *Equal at work* d'ENAR (*European Network Against Racism*), ce qui permet d'échanger avec d'autres acteurs sur le sujet.

(1) Cet indicateur ne prend en compte que les collaborateurs qui ont souhaité déclarer et/ou faire reconnaître leur handicap, tous les collaborateurs concernés ne souhaitant pas le faire systématiquement.
☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Management inclusif

Afin d'accompagner ces initiatives, L'Oréal forme ses collaborateurs à la diversité en organisant « Les Ateliers de la Diversité ». Lors de cette journée de formation en présentiel, les participants sont sensibilisés au sujet notamment au travers d'échanges et de mises en situation.

L'ORÉAL
DIVERSITY
+INCLUSION
DRIVEN

À fin 2017, plus de 28 000 collaborateurs ont participé aux « Ateliers de la diversité » dans le monde.

Depuis 2010, L'Oréal est également un acteur engagé des séminaires du programme EVE. Il s'agit d'une initiative du groupe Danone dont l'objectif est d'aider les femmes à être actrices du changement dans leur entreprise grâce à des capacités de leadership qui inspirent et motivent. Un nouveau séminaire EVE existe en Asie Pacifique depuis 2014, et un autre s'est ouvert en Afrique en décembre 2017. À fin 2017, 430 collaborateurs du Groupe ont eu l'opportunité de suivre cette formation depuis sa création.

Lancée cette année auprès des top managers du Groupe, la formation interne *LeadEnable* accompagne la transformation managériale et promeut les nouvelles façons de diriger les équipes et de collaborer, en intégrant notamment un volet lié au management inclusif.

3.1.3. LA POLITIQUE ENVIRONNEMENT HYGIÈNE ET SÉCURITÉ (EHS) DU GROUPE L'ORÉAL

Entreprise pionnière et responsable, L'Oréal applique une politique ambitieuse en matière d'Environnement (E), d'Hygiène (H) et de Sécurité (S) afin de minimiser son impact sur l'environnement et de garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés auprès desquelles le Groupe exerce ses activités.

Cela se traduit, depuis de nombreuses années, par une volonté de maîtriser systématiquement les risques liés à la sécurité des personnes et à l'environnement, inhérents aux activités du Groupe. Toute implantation ou rénovation de site, tout lancement de nouveaux équipements ou de procédés de fabrication, toutes modifications dans les *process* industriels font ainsi l'objet d'évaluation des risques et de plans d'actions permettant d'en réduire les impacts potentiels.

Cet engagement a abouti au déploiement de la politique EHS du Groupe sur l'ensemble de son activité, mais aussi au-delà. En effet, en matière de sécurité, le Groupe veille à la conformité réglementaire, au respect de ses propres standards sur ses sites (industriels, administratifs, laboratoires de recherches, boutiques), et s'assure chez ses sous-traitants et fournisseurs du respect de la sécurité des personnes et de l'environnement à travers un programme d'audit qui leur est dédié.

La politique environnementale couvre quant à elle l'ensemble de la chaîne de valeur des produits : depuis leur conception (éco-conception des emballages et des formules, réduction de l'impact des formules sur les écosystèmes, etc.), l'approvisionnement en matières premières (respect de la biodiversité, lutte contre la déforestation, etc.), jusqu'à leur production, leur distribution, et leur transport. Elle intègre également le parc immobilier du Groupe.

3.1.3.1. Un système EHS construit depuis de nombreuses années

	2017	▸ Trois « A » obtenus dans le cadre du CDP ▸ Validation des *Sciences Based Target* ▸ Première *Dry Factory* dans le Groupe et 1er site administratif certifié ISO 50 001 ▸ Lancement du *Energyscan* ▸ Programme *Safe@work /Safe@Home*
Trois « A » obtenus dans le cadre du CDP ◂	2016	
	2015	▸ Atteinte de l'objectif « zéro déchet en décharge » pour les usines
Atteinte de l'objectif - 50% d'émissions de CO_2 vs 2005 pour les usines et centrales ◂ Lancement de certification ISO 50001 des usines ◂	2014	
	2013	▸ Lancement du programme SBWA et nouveaux engagements pour la réduction de l'empreinte environnementale des Opérations ▸ Lancement du *Waterscan* ▸ Déploiement du Manuel EHS
Création de la fonction EHS dans les boutiques L'OREAL ◂	2012	
	2011	▸ Lancement du programme *Ergonomic Attitude*
Création des Audits Culture EHS ◂	2010	
	2009	▸ Première réponse au CDP ▸ Premiers engagements environnement du Groupe : - 50% des émissions de CO_2, consommation d'eau, et génération de déchets entre 2005 et 2015 ▸ Lancement des outils MESUR et SIO pour la Sécurité
Évaluation du Bilan Carbone du Groupe ◂	2008	
	2007	▸ Mesure et reporting des émissions de CO_2 (Scope 1 & Scope 2)
1er objectif environnement pour le Groupe (réduction de la consommation d'énergie) ◂	2004	
	2003	▸ Certifications 14 001 des Usines ▸ Création des fonctions EHS sur les sites R&I et sites administratifs ▸ Création des premières procédures pour la R&I
Renforcement des Audits EHS par la présence d'experts locaux externes ◂	2001	
	2000	▸ Organisation d'une gouvernance EHS mondiale : une équipe *Corporate* et un Directeur EHS de zone ▸ Lancement des outils SHAP et Arbre des causes
Premiers Audits EHS ◂	1996	
	1993	▸ Création des *Awards* EHS Internes
1er Séminaire EHS ◂ Lancement des visites prévention incendie sur sites ◂	1992	
	1991	▸ Création du département « Risques industriels » des Opérations et de la fonction ETNEHS dans les sites ▸ Création des premières procédures EHS et reporting EHS

SHAP : Safety Hazards Assessment Procedure.

CDP : Carbon Disclosure Project.

MESUR : Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage.

SIO : Safety Improvement Opportunity.

Waterscan : Outil permettant de quantifier les économies possibles de l'eau utilisée dans une usine.

ETNEHS : Entretien Travaux Neuf Environnement Hygiène Sécurité.

Energyscan : Outil permettant de quantifier les économies possibles de l'énergie utilisée dans une usine.

Science Based Target : Engagement de réduction des émissions des gaz à effet de serre sur le long terme, conformément aux accords de Paris sur le climat.

3.1.3.2. Les fondamentaux de la politique EHS du Groupe

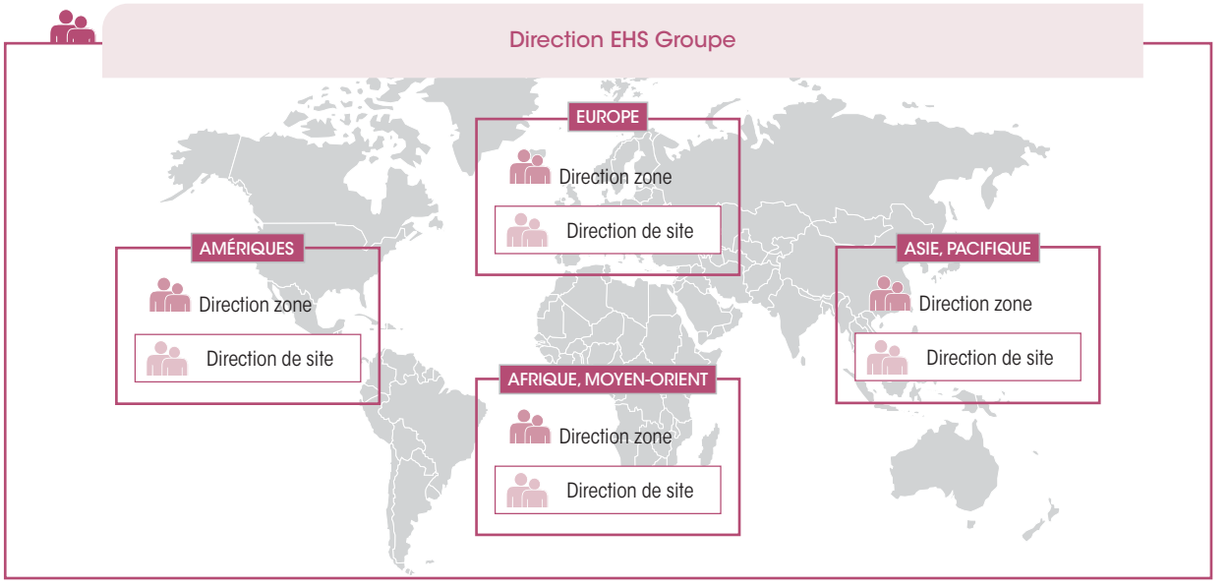
La politique EHS du Groupe repose sur un ensemble de standards aux exigences élevées, regroupés dans un manuel EHS qui fait référence pour tous les sites à travers le monde. Si la connaissance et le respect de ces procédures sont fondamentaux, l'amélioration durable des résultats sécurité et de la performance environnementale passe essentiellement par la diffusion d'une culture EHS pérenne auprès de chaque employé du Groupe. Un programme de formation dédié a ainsi été bâti dans le but de transmettre cette culture EHS tout au long de la ligne hiérarchique. En cohérence avec l'ensemble de la démarche, un système d'audit, qui mixe à la fois l'évaluation des « Risques » et de la « Culture », permet d'évaluer aussi bien la conformité aux standards Groupe et les risques résiduels, que le niveau de diffusion de la culture.

EHS sur le site

Organisation et manuel EHS de référence

L'organisation EHS du Groupe est bâtie en adéquation avec l'organisation mondiale des Opérations : elle comprend une Direction Métier Groupe, des organisations miroirs dans chaque zone géographique et des responsables dans chaque site.

ORGANISATION MONDIALE EHS



1 Direction Métier au niveau mondial — *Des organisations miroirs dans chaque Zone / Division* — *Des responsables dans chaque site*

En support de cette organisation, le manuel EHS est l'outil de référence des sites opérationnels du Groupe. Il est essentiel à l'amélioration de leurs performances et à la poursuite des principaux engagements EHS : zéro accident pour le Groupe et réduction de 60 % de l'empreinte environnementale des Opérations entre 2005 et 2020. Il définit le système de management EHS et les responsabilités partagées à tous les niveaux de l'organisation, jusqu'aux responsabilités opérationnelles :

Direction Générale	Le Directeur Général des Opérations, rattaché au Président-Directeur Général du Groupe, est responsable de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité.
Directeurs d'usines et de centrales de distribution	Ils sont responsables du déploiement et de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques définies. Leur rémunération est en partie liée à leurs performances sur le plan de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité.
Responsables EHS	Des managers dédiés au respect de la politique EHS assurent le déploiement des règles, des procédures Groupe et des objectifs de performances associés dans toutes les entités du Groupe.

Le manuel EHS détermine en outre les mesures à appliquer pour contrôler les installations et les activités, conduisant notamment à réduire au minimum les risques d'atteinte aux personnes, aux biens et à l'environnement. Il couvre notamment les domaines suivants :

- la sécurité des personnes et des biens ;
- la sécurité incendie ;
- la maintenance et les travaux ;
- les risques de pollution accidentelle ;
- l'efficacité de l'utilisation des ressources, consommation d'eau et d'énergie ;
- les émissions de gaz à effet de serre, rejets d'effluents, génération et traitement des déchets.

Cette politique est accompagnée d'un *reporting* mensuel d'indicateurs détaillés qui permettent de contrôler l'évolution des résultats sur chacun de ces domaines et ainsi de relever les anomalies et les incidents.

Ce manuel EHS est déployé dans tous les sites industriels, les centres de recherche ainsi que les sites administratifs. Son déploiement est en cours dans les boutiques.

Des formations à la politique et aux pratiques EHS

Des formations dédiées à la politique et aux pratiques EHS de L'Oréal ont été mises en place à tous les niveaux hiérarchiques. Elles constituent une des clés de voûte de la mise en œuvre des dispositifs visant à déployer la culture EHS dans toutes les entités du Groupe.

Objectifs des formations

- définir et partager la vision, les enjeux et les valeurs EHS à l'échelle du Groupe ;
- permettre aux managers de mettre en œuvre efficacement la politique EHS au sein de leurs entités ;
- identifier les risques EHS inhérents à un rôle, une tâche, un comportement ou à l'utilisation d'un équipement et mettre en place des mesures préventives et correctives adaptées ;
- permettre aux managers d'identifier dans leurs activités les actions participant à l'amélioration de la performance EHS de leur site.

Les formations déployées

Formation	OBJECTIF	PROFILS CONCERNÉS	RÉSULTATS 2017
EHS expertise	Garantir un haut niveau d'expertise pour les responsables EHS dans le Groupe	Équipes EHS	**17** personnes formées dans le monde
Leadership & Safety culture	Former des managers à la culture EHS de leur unité	Top managers	**49** personnes formées dans le monde
EHS Opérations & Labs		Managers et superviseurs opérationnels	**230** personnes formées dans le monde
Programme *Ergonomic Attitude*	Former aux enjeux de santé et de sécurité spécifiques aux sites des Opérations	Experts, managers et employés	**60** experts et **4 979** employés formés (managers, techniciens, etc.)

Au-delà de ces formations spécialisées, chaque nouvel employé L'Oréal reçoit avant sa prise de poste une formation générale et une formation spécifique à son poste de travail intégrant les règles EHS du Groupe.

Un programme d'audits à l'échelle mondiale

Afin de s'assurer du respect de la politique EHS du Groupe, un système d'audit mondial est en place depuis 1996, et a été renforcé depuis 2001 avec la présence d'auditeurs externes, experts des contextes et réglementations locales. Ces audits ont lieu régulièrement sur chacun des sites L'Oréal : tous les 3 ans pour les sites de production, et tous les 4 ans pour les centrales de distribution, sites administratifs, et centres de recherche. Si le résultat de l'audit n'est pas au niveau exigé par le référentiel L'Oréal, un audit spécifique intermédiaire est programmé dès l'année suivante.

Il existe différentes grilles d'audits appelés « risques », « culture », ou « mixtes », mises en œuvre selon la maturité et le type d'activité des sites. Celles-ci évaluent notamment :

- la conformité des pratiques et installations aux procédures et règles du Groupe ;
- les progrès en matière de performances environnementales, d'hygiène et de sécurité ;
- les risques éventuels que les sites pourraient présenter en matière d'EHS ;
- le niveau de management et de déploiement de la culture EHS sur les sites.

L'Oréal partage également avec ses sous-traitants l'objectif d'amélioration des performances en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité. Des audits sont ainsi réalisés par des tiers indépendants sur les sites de sous-traitance, de production ou de logistique, selon des critères définis par L'Oréal et semblables à ceux utilisés pour les entités du Groupe.

TYPOLOGIE DES AUDITS RÉALISÉS EN 2017

	OBJECTIFS	MÉTHODOLOGIE	AUDITS 2017
Audits risques	S'assurer que les équipements techniques, les procédés et les modes opératoires mis en œuvre par le management et confiés aux collaborateurs, ne présentent pas de risque d'atteinte à leur santé, leur sécurité et à l'environnement. S'assurer que les sites respectent toutes les obligations légales auxquelles ils sont soumis. Donner à la Direction Générale du Groupe une connaissance objective des risques dans les domaines EHS sur les sites L'Oréal et apporter l'assurance qu'ils sont sous contrôle.	Ces audits couvrent depuis 5 ans l'ensemble des activités internationales. Ils sont menés par des experts externes et indépendants.	Ces audits risques ont été réalisés dans 1 usine, 10 centrales de distribution, et 2 sites administratifs.
Audits culture EHS	Mesurer et développer le leadership du management et la culture EHS en interne afin que l'EHS soit au cœur de la responsabilité de l'ensemble des managers opérationnels.	Tous les sites du Groupe font l'objet d'audits culture EHS réguliers. Ces audits sont menés par des spécialistes EHS internes, et 20 à 30 % des effectifs du site sont reçus en entretien de Groupe.	Ces audits culture EHS ont été menés dans 1 site administratif.
Audits mixtes risques et culture EHS	Combinaison de l'audit risques et de l'audit culture.	Cet audit combiné est réalisé avec l'aide d'experts externes et indépendants pour la partie risques et par des équipes internes pour la partie culture.	Ces audits mixtes ont été menés dans 2 usines, 2 centrales de distribution, 2 centres de Recherche et 2 sites administratifs.
Audits combinés Qualité, Environnement, Hygiène, Sécurité et Performance	Optimiser les audits métiers pour un site en combinant les différents programmes d'audits Opérations existants.	Cet audit est réalisé sur la base des référentiels de chacun des métiers EHS, Qualité, et Performance, avec l'aide d'experts externes et indépendants pour la partie risques EHS et d'experts internes pour chacun des domaines audités.	Ces audits combinés ont été menés dans 9 usines.
Audits immobiliers	Vérifier la conformité des bâtiments selon les procédures immobilières du Groupe, la bonne réalisation des opérations de rénovation ou d'extension et la bonne conservation du patrimoine. Depuis 2009, les audits comportent un volet additionnel : qualité de l'air intérieur et performance énergétique.	La Direction de l'Immobilier réalise chaque année et par rotation des audits du patrimoine immobilier avec l'aide d'experts externes et indépendants.	11 sites ont été audités.
Audits des sous-traitants industriels	Vérifier les conditions de production des sous-traitants industriels du Groupe (fabrication de produits, notamment produits aérosols, inflammables, etc.).	Ces audits sont menés avec l'aide d'experts externes et indépendants. Si besoin, un audit de suivi est planifié.	46 sites ont été audités.
Audits des sous-traitants logistiques	L'objectif est d'évaluer le niveau de management EHS du site et d'identifier la présence de risques insuffisamment maîtrisés.	Ces audits sont menés avec l'aide d'experts externes et indépendants. L'évaluation du site suite à l'audit détermine son plan d'action ainsi que la fréquence des audits à venir.	13 sous-traitants logistiques ont été audités.

En complément des audits, des visites de prévention sont régulièrement réalisées par des experts externes, indépendants dans le cadre des polices d'assurances Environnement et Incendie du Groupe. En 2017, 8 usines, 1 centrale de distribution et 1 laboratoire ont été visités dans 6 pays pour les risques environnementaux (Belgique, Brésil, France, États-Unis, Inde, Pologne) et 16 sites en ce qui concerne la prévention incendie dans 11 pays (Allemagne, Chine, Espagne, France, Italie, Japon, Mexique, Russie, Singapour, Taïwan, États-Unis).

91 % des audits présentés ci-dessus, comportent un volet risques qui est toujours réalisé par des auditeurs externes, indépendants et spécialisés dans le domaine audité.

Intégrer les acquisitions à l'ensemble de ces process EHS

Le Groupe acquiert régulièrement de nouveaux sites industriels. Un processus formel d'intégration permet alors un accompagnement renforcé de ces sites afin qu'ils entrent en conformité avec l'ensemble des exigences EHS définies, et mettent sous contrôle les risques potentiels.

Cette démarche d'intégration a pour vocation de permettre à ces sites d'atteindre rapidement le niveau de performance attendu par le Groupe. Elle comprend :

1. Un audit de conformité réglementaire réalisé par un tiers indépendant dans les 6 mois suivant l'acquisition ;
2. Le déploiement des *process* EHS décrits ci-dessus (manuel EHS, *reporting* EHS, formations, programme d'audits) ;
3. Un suivi de son intégration dans le Groupe.

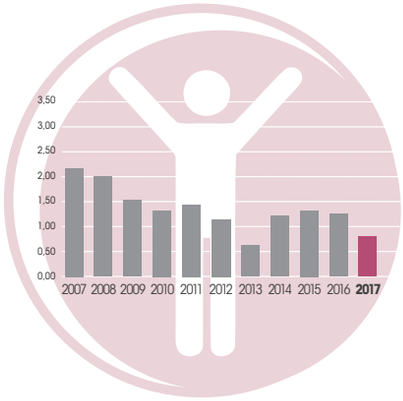
3.1.3.3. La politique d'Hygiène et de Sécurité du Groupe

Une politique ambitieuse et partagée

L'Oréal s'engage à développer, produire, distribuer et vendre des produits innovants de la plus haute qualité en respectant un comportement éthique, en veillant tout particulièrement à la sécurité et à la santé des collaborateurs, des consommateurs et des communautés auprès desquels le Groupe exerce ses activités. La politique d'Hygiène (H) et de Sécurité (S) est définie et mise en œuvre afin de répondre à ces exigences. Elle est un axe prioritaire de la politique générale du Groupe et en constitue un des principaux piliers managériaux. Chaque manager est évalué sur sa capacité à la déployer, et sur ses résultats en matière d'Hygiène et de Sécurité.

« Zéro accident » est l'ambitieux engagement que L'Oréal s'est fixé en matière de sécurité de ses collaborateurs. Pour l'atteindre, le Groupe a mis en place des programmes exhaustifs visant à réduire les risques et à assurer une amélioration constante des résultats. Cette culture de la sécurité a abouti à la définition de normes élevées et à l'implication du personnel à tous les échelons [1].

RAPPEL DE L'ÉVOLUTION DES PERFORMANCES DES USINES ET CENTRALES DEPUIS 2006 (TFC)



Axes prioritaires du déploiement de la politique d'Hygiène et de Sécurité

Les axes prioritaires et orientations EHS relèvent des 8 domaines suivants :

1. Définition et déploiement de la stratégie et de plans d'action pour atteindre l'objectif 2020 : Taux de Fréquence Conventionnel [2] (TFc) < 0,5 pour tous les sites du Groupe ;
2. Engagement et participation visible du management ;
3. Initiatives pour lutter contre les incidents les plus fréquents, notamment un programme mondial ergonomie, et un programme spécifique de lutte contre les chutes et pour la protection des mains ;
4. Organisation et pratiques EHS conformes aux standards du Groupe avec certification OHSAS 18001 pour tous les sites des Opérations ;
5. Programme de formation spécifique pour les managers, les responsables EHS et les opérateurs/techniciens ;
6. Amélioration continue des systèmes de gestion Hygiène et Sécurité dans tous les sites ;
7. Participation active des employés ;
8. Partage des ressources, retours d'expériences et bonnes pratiques.

(1) Ces taux peuvent présenter une imprécision de 5 % maximum en raison de l'interprétation locale des règles ; les travaux d'amélioration de la précision de ces indicateurs sont en cours.
(2) TFc = nombre d'accidents avec arrêt de travail pour le personnel de L'Oréal par million d'heures travaillées.

Taux de fréquence – nombre d'accidents du travail en 2017

Les résultats 2017 sont en amélioration par rapport à l'année précédente pour l'ensemble du Groupe. 108 accidents avec arrêt (personnel L'Oréal et intérimaires) ont été signalés en 2017, se traduisant par un taux de fréquence conventionnel (TFc) de 0,81 ☑ (1,21 en 2016) et un taux de fréquence élargi (TFe) de 0,96 ☑ (1,32 en 2016).

TAUX DE FRÉQUENCE EN 2017

Les 108 accidents avec arrêt (le personnel L'Oréal et les intérimaires) enregistrés dans le Groupe en 2017 aboutissent aux taux de fréquences suivants par entité :

	SITES	TFc 2017 (1)	VARIATION TFC *VS* 2016	TFe 2017 (2)	VARIATION TFE *VS* 2016
	Sites usines et centrales	0,68 ☑	- 31 %	1,25 ☑	+ 7 %
	Sites administratifs	0,43	- 42 %	0,39	- 42 %
	Sites R&I	1,13	- 36 %	1,03	- 46 %
	Forces de Vente & Boutiques	1,72	- 22 %	2,06	- 27 %
	Groupe : tous sites	0,81 ☑	- 33 %	0,96 ☑	- 27 %

Taux de gravité des accidents

Le taux de gravité des accidents est inférieur à celui de 2016 pour le Groupe. Il est de 0,02☑ pour le Groupe et de 0,04☑ pour les usines et centrales de distribution en 2017.

(1) Le TFc concerne le personnel L'Oréal.
(2) Le TFe concerne le personnel L'Oréal et les intérimaires.
☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Un programme global dédié à l'amélioration de la sécurité

L'Oréal s'est doté des outils et programmes nécessaires pour atteindre l'excellence en matière de sécurité :

Implications de tous les collaborateurs	Comités de Pilotage EHS	Le Comité de Direction de chaque site effectue une revue générale des plans d'action et de l'efficacité des programmes EHS.
	SIO (Opportunité d'Amélioration Sécurité)	Ce programme incite les collaborateurs à informer leurs managers directs des situations considérées à risque pour que des mesures correctives soient engagées.
	Constructive Challenge	Ce programme cadre vise à améliorer la culture sécurité individuelle afin que chaque collaborateur soit acteur proactif tant de sa propre sécurité que de celle des autres. Ce programme a pour objectif de couvrir 100 % des sites en 2020.
Un programme d'amélioration de la culture ergonomique	*Ergonomic Attitude*	Ce programme, qui vise à s'étendre à tous les sites du Groupe d'ici 2020, repose depuis 2015 sur une feuille de route composée de 4 niveaux qui permettent aux sites d'améliorer systématiquement leur culture en matière d'ergonomie et de déterminer leurs plans d'actions individuels.
Des outils de contrôle de la sécurité	MESUR (Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage)	Il s'agit de visites hiérarchiques périodiques de sécurité sur le terrain. En 2015, le programme a été déployé également sur certains sites administratifs et de recherche. En 2017, 26 207 visites MESUR ont été conduites sur l'ensemble des sites du Groupe L'Oréal.
	Audits EHS Groupe	Les « audits mixtes risques et culture » mis en œuvre à partir de 2014 intègrent pleinement l'évaluation de la culture EHS et la maîtrise des risques, l'évaluation de l'engagement visible des managers et des collaborateurs ainsi que la dynamique d'amélioration continue au travers de plans d'action.
Des formations dédiées	Formation Sécurité pour le management	En 2017, 49 « top managers » (Directeurs d'usines, de centrales de distribution, membres de Comité de Direction, etc.) ont participé au séminaire *Leadership & Safety culture*, qui s'est déroulé au CEDEP, le Centre Européen d'Éducation Permanente, sur le campus de l'INSEAD en France. Depuis le début de ce programme, 450 seniors managers ont été formés. Les principaux objectifs du séminaire sont de sensibiliser les tops managers aux enjeux de la sécurité, de renforcer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme.

En 2014, un Comité de Gouvernance *Ergonomic Attitude* a été lancé avec des seniors managers du Groupe (des Opérations, de la R&I, du Marketing, de l'IT, des RH et des équipes EHS). Le rôle de ce Comité est de déterminer la vision, les objectifs et les actions à déployer au sein du Groupe et d'assurer que le programme est un support efficace à la démarche *L'Oréal Share & Care*. Le Comité a défini une feuille de route et, depuis 2015, se réunit deux fois par an pour suivre son déploiement.

3.1.3.4. La politique environnementale du Groupe

L'Oréal, engagé de longue date dans la réduction de son empreinte environnementale, a renforcé son ambition au travers du programme *Sharing Beauty With All*. Le déploiement de la stratégie de croissance du Groupe, qui ambitionne de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs, prévoit dans le même temps d'accélérer la réduction de l'impact environnemental de ses activités.

La croissance bas carbone ainsi que la préservation des ressources sont au cœur de cette stratégie. La politique environnementale du Groupe repose donc sur les fondements que sont la réduction des consommations de ressources (énergie, eau, matière), l'utilisation d'énergies renouvelables, la gestion des effluents, ainsi que la meilleure valorisation possible des déchets générés.

La mise en œuvre de cette politique prévoit pour tous les sites d'allier systématiquement performance opérationnelle et performance environnementale, à travers la connaissance, la mesure, et l'optimisation des impacts environnementaux, dans l'exercice de leur activité et dans le déploiement des projets.

Dans chacun des domaines (approvisionnement énergétique, gestion de la ressource en eau et valorisation des déchets), les sites favorisent autant que possible la mise en place de projets locaux afin de contribuer au développement des territoires sur lesquels ils sont implantés.

Réduire l'empreinte environnementale des Opérations industrielles

Qu'il s'agisse de la construction d'une nouvelle usine, de l'achat de nouveaux équipements, ou de la définition de nouveaux *process*, chaque réalisation industrielle est une opportunité de réduction de l'empreinte environnementale. C'est le fruit d'un engagement de longue date. Dès 1992, la construction d'un système de mesure et de *reporting* de la performance des sites en matière de consommation d'eau, d'énergie et de génération de déchets, a permis très tôt le suivi mensuel des résultats environnementaux des sites, et dès 2009 la fixation d'objectifs pionniers sur le périmètre Opérations : la réduction de – 50 % des émissions de CO_2 en valeur absolue, de la consommation d'eau en litre par produit fini et de la génération de déchets en gramme par produit fini, entre 2005 et 2015.

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe renforce ces engagements initiaux en portant ces objectifs de réduction de 50 % à 60 % entre 2005 et 2020. Le Groupe s'est également engagé à l'horizon 2020 à ne plus envoyer de déchet industriel en décharge et à réduire les émissions de CO_2 de ses transports de produits finis de 20 % par unité de vente par km par rapport à 2011 (transport depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client).

Ces objectifs ont permis :

- la mise en œuvre par chaque site de plans détaillés d'amélioration, dont l'efficacité est évaluée lors des audits EHS du Groupe ;
- l'amélioration continue de la performance environnementale des sites depuis plusieurs années, à travers notamment la définition et la diffusion des meilleures pratiques en termes d'efficacité énergétique, d'émissions de CO_2, de consommation d'eau et de ressources, de réduction et de traitement des déchets ;
- de grandes réalisations et innovations technologiques dans chacun des 3 domaines (CO_2, eau, déchets), jusqu'à la mise en œuvre de solutions entièrement intégrées prenant en compte l'ensemble des impacts environnementaux. Certaines usines, comme celles de Libramont, Burgos ou Settimo, disposent ainsi aujourd'hui d'installations sur site permettant de produire de l'énergie d'origine renouvelable (biométhanisation, biomasse, photovoltaïque), de traiter et de recycler une partie des eaux industrielles et de réduire à la source la génération de déchets tout en favorisant leur valorisation.

Voir également le paragraphe 3.2.2. « *Produire durablement* ».

Maîtriser les risques et l'impact des sites sur leur milieu

Dès qu'un projet de nouveau site est envisagé, une étude d'impact environnemental global est requise dès la phase de conception. L'objectif est de minimiser l'impact du projet sur l'environnement et d'adapter le projet aux conditions locales de son implantation. De même, lors de l'acquisition d'un terrain ou de bâtiments, L'Oréal veille à réaliser une *due diligence* qui intègre notamment la revue des aspects environnementaux.

Utilisation des sols

Dans le cadre de l'exploitation des sites, les mesures préventives décrites dans les procédures internes doivent être respectées afin d'éviter toute pollution (sols, eaux de surface, eaux souterraines, etc.). Ces dispositions sont vérifiées lors des audits EHS et des visites des assureurs.

La politique de L'Oréal en matière d'utilisation des sols est la suivante :

- réduire l'impact de la construction sur l'environnement, par exemple, en utilisant une zone déjà développée industriellement, voire un site industriel déjà existant ou une friche industrielle ;
- si possible, le site devra être sur un terrain situé à plus de 30 mètres de toute zone humide (mer, étangs, lacs, rivières, etc.) ;
- le site évitera des terrains situés sur des espaces naturels, espaces verts publics, terrains abritant des espèces menacées ou en voie de disparition, ou toute autre zone non développée (par exemple : terres agricoles, etc.) ;
- réhabiliter les sites impactés par une pollution (friche industrielle), où le développement est plus difficile en raison de la contamination environnementale (réelle ou perçue comme telle), évitant ainsi la construction sur les terrains naturels ou non développés ;
- prévenir l'érosion du sol qui peut résulter du ruissellement des eaux pluviales ou de l'érosion par les vents pendant la construction, entre autres en protégeant la couche de terre arable stockée pour permettre sa réutilisation ;

- maintenir ou restaurer les habitats naturels existants et la biodiversité ;
- maximiser la superficie d'espaces verts sur le site (même au-delà de la réglementation locale) et minimiser les surfaces imperméables ou espaces naturels.

Nuisances sonores

L'activité industrielle de L'Oréal ne présente pas de caractère particulièrement bruyant. Les sites respectent les normes de bruit auxquels ils sont soumis. Le *reporting* environnemental interne informe mensuellement L'Oréal des éventuelles non-conformités sur ce sujet.

Provisions pour risque environnemental

Le montant des provisions pour risque environnemental est non significatif. Deux sites ont provisionné un montant pour le traitement de leurs sols. La plus grande partie de cette provision correspond à un terrain qui ne nécessite pas de traitement pour l'activité qui y est exercée actuellement (voir note 12.3. des « *Comptes consolidés* »).

Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue

Afin d'ancrer durablement la performance environnementale dans les *process* industriels, L'Oréal s'est engagé depuis 2003 dans la certification ISO 14001 « Management environnemental » de toutes ses usines. À fin 2017, 88 % des usines sont certifiées ISO 14001, soit 36 usines sur 41. Au cours des prochaines années, les dernières usines acquises ou construites récemment seront certifiées ISO 14001. Le Groupe a également défini des processus et des directives permettant d'atteindre des niveaux d'excellence dans toutes les unités opérationnelles.

En outre, le Groupe a lancé en 2015 un programme de certification ISO 50001 « Management de l'énergie » avec l'objectif de certifier, selon une feuille de route définie, l'ensemble de ses usines d'ici à 2020. À fin 2017, 44 % des usines sont certifiées ISO 50001, soit 18 usines, dont 16 en Europe, 1 au Brésil et 1 en Inde.

Déployer la politique environnementale au-delà des sites industriels

Réduire l'impact environnemental lié au transport

L'Oréal s'est engagé, dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, à réduire de 20 % les émissions de CO_2 par unité de vente et par kilomètre générées par le transport de ses produits finis entre 2011 et 2020. Le périmètre de consolidation couvre les flux de transports des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client. En 2017, le Groupe a construit, en collaboration avec les équipes transport ainsi que les partenaires transport, une stratégie fondée sur les piliers du programme *Sharing Beauty With All*. Le déploiement de cette stratégie s'appuie sur la mise à disposition des collaborateurs d'outils opérationnels permettant de prioriser le transport durable : des *guidelines* par mode de transport, des fiches de comparaison des modes de transport et énergies disponibles ainsi qu'un outil de simulation de calcul des émissions, la publication d'une norme visant à réduire les expéditions aériennes. La sélection des partenaires se fait dorénavant en priorité sur les critères de qualité du service et de Développement Durable.

Déployer la stratégie environnementale sur les sites administratifs et les centres de recherche

Les *process* permettant d'encadrer la politique environnementale sur les sites industriels ont été progressivement déployés sur les sites administratifs et les centres de recherche. Des audits (risque, culture, mixte risque et culture, immobilier) y sont notamment pratiqués, et les formations EHS sont accessibles aux responsables EHS de ces sites. L'exigence concernant le *reporting* de leurs indicateurs environnementaux s'est accrue afin de pouvoir mesurer, suivre et manager leur performance de façon plus précise. En effet, le programme *Working Sustainably* prévoit des objectifs de réduction entre 2016 et 2020 de 60 % des émissions de CO_2 en valeur absolue, de 20 % de la consommation d'énergie en kWh par 100 heures travaillées, de 20 % de la consommation d'eau en litre par 100 heures travaillées, et de 20 % de la génération de déchets en kg par 100 heures travaillées. Il a vocation à renforcer l'engagement des sites administratifs et des centres de recherche en matière environnementale et à les encourager à identifier et formaliser des plans d'actions. Il s'agit également d'engager les collaborateurs de ces sites à développer des comportements éco-responsables.

Le *reporting* des données environnement des sites administratifs et centres de recherche fait l'objet d'un audit chaque année. Les données 2016 ont été auditées afin de constituer la *baseline* de ces objectifs.

INDICATEURS ENVIRONNEMENT DES SITES ADMINISTRATIFS ET DES CENTRES DE RECHERCHE

Indicateur	Unité	2017
Heures travaillées (L'Oréal et intérimaires)	1 000 heures	68 481
Consommation d'énergie totale	MWh	181 457 ☑
Consommation d'énergie par 100 heures travaillées	kWh/100 heures	265
Émissions de CO_2 (Scopes 1 & 2) (1)	Tonnes	33 171 ☑
Consommation d'eau	m^3	399 340 ☑
Consommation d'eau par 100 heures travaillées	l/100 heures	583
Déchets transportables (2)	Tonnes	6 104 ☑
Déchets transportables par 100 heures travaillées	Kg/100 heures	8,9

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*
(1) Émissions de CO2 selon les notions définies par GHG Protocol, méthode marked based.
(2) Déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navette à la source.

Intervenir aux côtés des fournisseurs et des sous-traitants

Au-delà de son exigence vis-à-vis de ses propres sites, L'Oréal a déployé depuis des années une politique environnementale tout au long de la chaîne de valeur de ses produits ainsi que de ses activités.

L'Oréal travaille, en effet, en partenariat avec ses fournisseurs pour améliorer le profil environnemental de ses produits *via* l'éco-conception des emballages, des ingrédients et des formules, comme de ses transports.

Une initiative mondiale de co-construction avec les partenaires transport, *Sharing Beauty With All Transportation Labs*, a été déployée en Europe, Afrique Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique Latine, Asie Pacifique et au Brésil. Le Groupe a réuni plus de 200 fournisseurs internationaux, régionaux, et locaux, afin de partager ses engagements *Sharing Beauty With All* et de développer des initiatives de transport durable.

L'Oréal met également à disposition de ses fournisseurs des outils de formation visant à promouvoir les bonnes pratiques du Groupe. Le Groupe a invité 376 fournisseurs à participer en 2017 au CDP *Supply Chain*, programme de *reporting* des émissions de CO_2 des entreprises. Afin de soutenir ses fournisseurs dans cette démarche exigeante, L'Oréal transmet à chacun leurs résultats commentés et les opportunités d'amélioration. Le Groupe met également à leur disposition une boîte à outils de manière à mieux appréhender les questionnaires du CDP. Ces actions contribuent à les accompagner dans la construction de leur stratégie environnementale et à suivre l'amélioration de leur performance année après année.

En 2015, le Groupe s'est fixé l'ambition à l'horizon 2020 que les fournisseurs représentant 80 % des achats directs :

- participent au CDP *Supply Chain* ;
- se fixent des objectifs de réduction de l'empreinte carbone ;
- communiquent sur les plans d'actions pour y parvenir.

Le Groupe s'assure aussi du contrôle des risques environnementaux associés à l'activité de ses sous-traitants axée sur le respect de la législation environnementale locale et la vérification de l'absence de risque pour l'environnement, dans le cadre des audits EHS (*cf.* paragraphe 3.1.3.2). Lorsqu'une difficulté est identifiée, un plan d'amélioration est alors défini et son avancement contrôlé périodiquement.

Suivre les principaux postes d'émission de gaz à effet de serre du Groupe

Pour la cinquième année consécutive, L'Oréal s'est vu décerné un « A » par le CDP, soit le plus haut niveau de performance des critères de leadership sur la gestion de son empreinte carbone, sa stratégie face au changement climatique, ainsi que la transparence de sa politique.

L'Oréal réalise annuellement un Bilan gaz à effet de serre (Bilan GES) pour l'ensemble des activités du Groupe, afin de mesurer ses émissions de CO_2 et d'identifier les plans d'actions permettant de réduire son impact. Ce Bilan établi depuis 2007 suit les règles du *Green House Gas Protocol* (GHG Protocol), la méthode de référence internationale en matière de comptabilisation des émissions de GES. Il permet de déterminer l'empreinte Carbone globale du Groupe, selon trois catégories – *Scopes* – définies :

- Scope 1 : « *émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte* » ;
- Scope 2 : « *émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaire à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte* » ;
- Scope 3 : « *autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (upstream ou amont) et à l'utilisation des produits et services au cours de leur cycle de vie (downstream ou aval)* ».

L'outil Bilan GES a fait l'objet en 2017 d'un travail d'amélioration sur l'ensemble des scopes afin d'affiner les périmètres, les données d'entrée, et d'aligner les facteurs d'émission avec ceux de l'outil SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool* : outil spécifique du Groupe pour évaluer l'empreinte environnementale et sociale des produits).

Scopes 1 et 2 – émissions mesurées et reportées mensuellement

Ces émissions de CO_2 sont mesurées par l'ensemble des sites du Groupe et reportées de façon mensuelle.

Les Scopes 1 et 2 correspondent à un périmètre pour lequel le Groupe agit directement au travers de programmes de maîtrise de consommation énergétique déployés sur les sites et d'approvisionnement en énergie renouvelable. Ils font l'objet d'objectifs de réduction ambitieux, qui s'inscrivent dans le programme *Sharing Beauty With All* (*cf.* paragraphe 3.2. programme *Sharing Beauty With All*) :

- les objectifs de « Production durable » couvrent les sites industriels (usines et centrales de distribution), et prévoient une réduction entre 2005 et 2020 de 60 % des émissions de CO_2, en valeur absolue ;
- les engagements liés au programme *Working Sustainably* couvrent l'ensemble des sites administratifs et centres de recherche, avec un objectif de réduction entre 2016 et 2020 de 60 % des émissions de CO_2, en valeur absolue.

Pour l'année 2017, l'ensemble de ces émissions a représenté 65,7 milliers de tonnes pour les usines et les centres de distribution, en diminution de 73 % *vs* 2005, et 33,2 milliers de tonnes pour les sites administratifs et les centres de recherche, en diminution de 17 % *vs* 2016.

La marge d'incertitude à l'échelle du Groupe est de l'ordre de 1 % pour les sites usines et centrales de distribution et de 5 % pour les sites administratifs et les centres de recherche.

Scopes 1 et 2 – émissions estimées annuellement

Les Scopes 1 & 2 ont été enrichis cette année :

- des consommations d'énergie liées à l'utilisation des véhicules en location longue durée, préalablement reportées dans le Scope 3 (déplacements professionnels) ;
- des consommations d'énergie des boutiques opérées par le Groupe.

Pour l'année 2017, l'ensemble de ces émissions est estimé à 34,7 milliers de tonnes pour les véhicules en location longue durée, et 16,7 milliers de tonnes pour les boutiques opérées en propre.

La marge d'incertitude à l'échelle du Groupe est de l'ordre de 20 % à 30 %.

Scope 3 – émissions estimées annuellement

Le Scope 3 regroupe toutes les autres émissions de gaz à effet de serre qui ne sont pas liées directement aux sites opérés par le Groupe ni à la fabrication des produits dans nos usines mais à d'autres étapes de son cycle de vie (approvisionnement, transport, utilisation, fin de vie, etc.) ou d'autres impacts liés à l'activité du Groupe (déplacements professionnels, etc.). Ces émissions font l'objet d'une estimation annuelle selon la méthodologie du GHG Protocol.

Le Scope 3 du Bilan GES a fait l'objet en 2017 d'un travail d'amélioration des périmètres, des données d'entrée et des facteurs d'émission.

Pour l'année 2017, le bilan GES du Groupe L'Oréal est estimé à 9,76 millions de tonnes, soit une évolution d'environ 2 millions de tonnes par rapport à 2016 :

- - 1 million de tonnes liées à la mise à jour des facteurs d'émission utilisés ;
- - 1 million de tonnes liées à l'amélioration de la précision des périmètres considérés.

Le GHG Protocol définit 15 postes d'émissions associés au Scope 3 :

Amont aval	Catégories du Scope 3
Amont	1. Produits et services achetés
	2. Biens d'équipement
	3. Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie (non incluses dans les émissions des Scope 1 et Scope 2)
	4. Transport et distribution en amont
	5. Déchets générés par les sites
	6. Déplacements professionnels
	7. Déplacement domicile/travail des salariés
	8. Actifs loués en amont
Aval	9. Transport et distribution en aval
	10. Traitement des produits vendus
	11. Utilisation des produits vendus
	12. Traitement des produits vendus en fin de vie
	13. Actifs loués en aval
	14. Franchises
	15. Investissements

Les principaux postes d'émissions, représentant plus de 90 % du Scope 3, se décomposent comme suit :

- **Utilisation des produits vendus : 3 884 milliers de tonnes**

  Les émissions de CO_2 liées à l'utilisation des produits L'Oréal par les consommateurs sont dues à l'eau chaude utilisée pour le rinçage de certains produits, tels que les shampooings, les gels douche, les produits de teinture, etc. Les émissions de CO_2 de ce poste sont principalement liées à la nature et au mode de production de l'énergie utilisée pour chauffer l'eau.

- **Produits et services achetés : 3 327 milliers de tonnes**

  Les émissions de CO_2 liées à ce poste correspondent à la préparation de tous les matériaux utilisés pour les produits fabriqués par le Groupe ainsi que pour leur promotion sur les lieux de vente. Ces émissions incluent l'extraction des matériaux, leur transport jusqu'aux fournisseurs, puis leur transformation avant livraison.

- **Transport et distribution en aval : 635 milliers de tonnes**

  Les émissions de CO_2 liées à ce poste correspondent aux émissions du transport des produits vendus : les flux de transport des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client.

- **Biens d'équipement : 573 milliers de tonnes**

  Les émissions de CO_2 liées à ce poste correspondent aux émissions provenant de biens d'équipement acquis ou achetés par L'Oréal en 2017 (immobilier, production, informatique, etc.).

- **Traitement des produits vendus en fin de vie : 535 milliers de tonnes**

  Les émissions de CO_2 liées à ce poste correspondent au traitement des produits vendus après leur utilisation : les articles de conditionnement traités dans les filières existantes, et les effluents traités dans des stations d'épuration. Les émissions de CO_2 de ce poste sont principalement liées à la nature et au mode de production de l'énergie utilisée pour chacun de ces traitements.

- **Transport et distribution en amont : 163 milliers de tonnes**

  Les émissions de CO_2 liées à ce poste correspondent aux émissions générées par les transports des articles achetés et acheminés vers les sites de production ou de distribution.

- **Déplacements professionnels : 160 milliers de tonnes**

  Les émissions de CO_2 liées à ce poste correspondent aux déplacements professionnels de tous les collaborateurs de tous les pays. Ces émissions prennent en compte les différents types de transport utilisés (voiture de location courte durée, train, avion).

Les engagements du Groupe vers une économie bas carbone ont déjà donné lieu à plusieurs initiatives et réalisations visant à diminuer les postes importants du Scope 3 :

- des programmes menés avec les fournisseurs du Groupe depuis de nombreuses années afin de les sensibiliser aux principaux enjeux environnementaux et notamment à la maîtrise de leurs impacts CO_2. C'est le cas au travers du CDP *Supply Chain* auquel L'Oréal, en 2017, a invité 376 fournisseurs à participer. Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, la participation des fournisseurs stratégiques est devenue obligatoire et 94 % des fournisseurs invités ont répondu positivement. À l'occasion de la COP21, en décembre 2015, L'Oréal s'est engagé à ce que les fournisseurs qui représentent 80 % des achats directs :
  - participent au "CDP *Supply Chain*",
  - se fixent des objectifs de réduction de leur empreinte carbone,
  - communiquent sur les plans d'actions pour y parvenir ;

- un premier engagement pris par le Groupe concernant la réduction de l'impact du transport aval, avec un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre engendrées par le transport de ses produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client, de - 20 % par unité de vente et par kilomètre, entre 2011 et 2020 (*cf.* programme *Sharing Beauty With All* ci-après) ;
- l'engagement *Carbon Balanced*, prévoyant que les émissions résiduelles des Scopes 1 et 2, ainsi que la partie transport aval du Scope 3, soient compensées en 2020 grâce à un ambitieux programme d'*insetting* : le solde de ces émissions doit être équilibré *via* la réduction des émissions carbone au sein des filières d'approvisionnement durable de certaines matières premières, en partenariat avec les fournisseurs ;
- enfin, en 2015, L'Oréal s'est engagé à définir des *Science Based Targets* afin de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre sur le long terme, conformément aux accords de Paris. En décembre 2017, l'initiative « SBT » a validé la proposition du Groupe couvrant l'ensemble de sa chaîne de valeur et de ses impacts. L'Oréal s'engage à réduire les émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue de ses scopes 1, 2 et 3 de 25 % d'ici à 2030, avec une année de référence 2016. Le Groupe L'Oréal s'engage en particulier à réduire de 100 % les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble des sites qu'il opère.

Marge d'incertitude liée aux estimations du Scope 3

D'une façon générale, les bilans de gaz à effet de serre sont par définition assortis d'une marge d'erreur ou « incertitude ». Le niveau d'incertitude le plus important concerne l'estimation du Scope 3, compte tenu du nombre et de la nature des données qui sont nécessaires à son calcul (facteurs d'émissions de l'énergie utilisée pour chauffer l'eau nécessaire à la phase d'usage de nos produits rincés partout dans le monde, quantité d'eau nécessaire pour ces rinçages, émissions CO_2 de nos fournisseurs de matières premières et de packaging, distances parcourues pour les transports, etc.).

Parce que la mesure de l'impact CO_2 global de l'activité du Groupe est une information essentielle, compte tenu des engagements pris en matière de lutte contre le changement climatique, des efforts sont accomplis année après année pour affiner la fiabilité de ces données. Le niveau d'incertitude des émissions Scope 3 du Groupe est compris entre 20 et 30 %.

Ceci implique également que, contrairement aux Scopes 1 et 2, l'évolution des émissions Scope 3 d'une année sur l'autre peut être davantage liée à la qualité des données recueillies et des modes de calcul utilisés qu'à une réelle mesure de l'évolution d'une performance. Enfin, cette marge d'incertitude sur le Scope 3 est une réalité pour toutes les entreprises, et ne permet pas de considérer cette donnée comme un moyen suffisant de *benchmark* ou d'évaluation de la performance.

Adaptation aux conséquences du changement climatique

Conscient des conséquences du changement climatique, L'Oréal a engagé sa transition vers un modèle de développement toujours plus responsable où les enjeux extra-financiers sont placés au même niveau que les objectifs financiers dans une vision de performance globale. L'ambition est de dessiner un modèle innovant d'entreprise bas carbone et d'apporter une contribution à l'enjeu collectif majeur que représente la limitation du réchauffement de la planète.

Ainsi, à titre d'exemple, le Groupe s'est engagé à diminuer de 60 % les quantités absolues d'émissions de gaz à effet de serre dans ses usines et ses centrales de distribution (*versus* 2005) au travers d'objectifs inscrits dans le programme *Sharing Beauty With All ;* avec le programme *Carbon Balanced*, le Groupe L'Oréal va, d'ici à 2020, équilibrer ses émissions de gaz à effet de serre (Scope 1, Scope 2 et émissions liées au transport aval) en générant des gains de carbone au sein des filières d'approvisionnement durable de matières premières, en partenariat avec les fournisseurs du Groupe (voir paragraphe 3.2.2. « *Produire durablement* »).

Par ailleurs, le Groupe L'Oréal évalue et intègre les risques liés au changement climatique dans sa démarche globale de gestion des risques afin de prévoir les solutions les plus adaptées.

Les principaux risques identifiés sont notamment les suivants :

- l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des précipitations, en particulier dans des zones fluviales, peut interrompre momentanément ou ralentir les processus de production et de distribution ;
- des épisodes de sécheresse extrême sont susceptibles d'affecter la disponibilité des ressources ;
- cyclones, ouragans et typhons peuvent dégrader les installations, ralentir la *supply chain* et potentiellement menacer la sécurité des employés.

Ces risques et leurs conséquences peuvent également représenter un risque financier pour le Groupe, notamment en matière de sûreté et de sécurité des collaborateurs (voir paragraphes « *Sûreté* » et « *Environnement et sécurité* » du chapitre « *Facteurs de risques* » paragraphe 2.8.5.3.1.), de production et *supply chain* (voir paragraphe « *Production et supply chain* » du chapitre « *Facteurs de risques* » paragraphe 2.8.5.3.3.), d'augmentation des charges, etc. Afin de gérer ces risques, d'en atténuer les impacts et de garantir la continuité de ses activités, L'Oréal met en œuvre un certain nombre de mesures dont :

- un plan de continuité des activités ainsi qu'un plan de gestion de crise ;
- une politique de sécurité permettant de gérer les conséquences d'événements climatiques extrêmes, en particulier sur les systèmes informatiques du Groupe, notamment ses *data centers* ;
- des programmes d'aide à la préservation des ressources dans les zones souffrant de sécheresse.

3.1.4. L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DU GROUPE L'ORÉAL

À travers le programme *Sharing Beauty With All,* le Groupe a réaffirmé son engagement pour une croissance responsable et partagée avec ses salariés, ses fournisseurs et les communautés qui l'entourent.

L'engagement sociétal du Groupe s'étendant bien au-delà de ses activités de mécène, L'Oréal entretient un dialogue permanent avec ses parties prenantes et interagit de manière suivie avec le tissu socio-économique au sein duquel il exerce ses activités. Par ailleurs, L'Oréal applique les mesures les plus strictes en matière de sécurité des consommateurs, de lutte contre la corruption et de respect des Droits de l'Homme.

3.1.4.1 Assurer un dialogue constant avec les parties prenantes

L'Oréal attache une grande importance au dialogue avec ses parties prenantes, c'est-à-dire avec tous les acteurs dont l'intervention est susceptible de l'impacter et tous ceux qui sont concernés par son activité.

Dans le cadre d'un dialogue continu et dans une dynamique de progrès permanent, L'Oréal s'attache à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans sa stratégie.

À cet effet, le Groupe a défini et développe un mode d'interaction *ad hoc*, qu'il juge le plus efficient et approprié avec chacun des acteurs.

Une stratégie de dialogue évolutive

Le dialogue mené par L'Oréal avec ses parties prenantes a connu trois phases :

1re phase : en amont de la définition des engagements *Sharing Beauty With All* du Groupe en matière de Développement Durable, L'Oréal a dialogué, entre 2011 et 2013, avec 754 organisations, dont 232 physiquement, au travers de forums organisés par le Groupe dans 8 pays clés. Afin de fixer les axes prioritaires de sa stratégie de Développement Durable, le Groupe a lancé dès 2012 une « analyse de matérialité ». Elle a permis d'identifier 29 sujets d'attention des parties prenantes vis-à-vis du Groupe. L'Oréal a ainsi pu croiser les attentes des parties prenantes avec la définition de sa propre stratégie RSE.

L'analyse de matérialité s'est déroulée en 4 phases :

- identification et hiérarchisation des attentes des parties prenantes ;
- identification et hiérarchisation des enjeux de Développement Durable pour L'Oréal ;
- élaboration de la matérialité ;
- révision de la stratégie RSE et des indicateurs de L'Oréal.

Grâce à cette démarche, L'Oréal peut, à intervalles réguliers, réviser les priorités de sa stratégie RSE, évaluer la pertinence de ses indicateurs et adapter son *reporting* en communiquant sur les sujets les plus « matériels », c'est-à-dire au cœur des préoccupations des parties prenantes et des principaux enjeux pour le Groupe.

2e phase : le Groupe a mis en place en 2013 une plateforme de dialogue hébergée sur le site loreal.com permettant de poursuivre ce dialogue en ligne en offrant aux ONG et associations la possibilité d'interagir avec les experts du Groupe.

3e phase : depuis 2013, L'Oréal constitue *ad hoc* des panels et des consultations sur différents sujets afin d'intégrer le regard d'ONG, d'associations et d'experts à sa réflexion et à ses projets. En 2016, le Groupe a mis à jour sa matrice de matérialité et en 2017, le Groupe a dialogué avec 110 parties prenantes afin de challenger ses projets et progrès.

	LES RELATIONS ENTRETENUES	QUELQUES INITIATIVES
Les collaborateurs	L'Oréal déploie de nombreux dispositifs de dialogue avec ses collaborateurs pour garantir leur santé, leur sécurité et leur bien-être au travail tout en restant à l'écoute de leurs préoccupations.	Plus de 60 % des collaborateurs du Groupe ont participé à *Ethics Day* en 2017, et plus de 5 700 questions ont été posées au niveau mondial. En 2017, l'ensemble des collaborateurs ont également été invités à répondre à un sondage sur l'Éthique et à envoyer leurs idées sur « Que pouvons-nous faire de plus sur l'Éthique à L'Oréal ? ». Ce sondage a permis de recueillir plus de 1 100 suggestions en provenance de 64 pays.
Les fournisseurs	L'Oréal entretient un dialogue nourri avec ses fournisseurs et partage avec eux ses ambitions en matière de Développement Durable.	Lors de *Business Reviews* annuelles, L'Oréal échange avec ses fournisseurs sur 5 piliers : la qualité, l'innovation, la compétitivité, la livraison/*supply chain* et la Responsabilité Sociale et Environnementale. En 2017, 293 *Business Reviews* ont eu lieu.
Les consommateurs	L'Oréal est à l'écoute des besoins et des préoccupations actuels et futurs de ses consommateurs notamment en matière de Développement Durable.	En 2017, L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute des consommateurs sur les sujets de Développement Durable au gré de plusieurs études, menées en France et mondialement pour comprendre leurs attentes et affiner ses politiques.
Les actionnaires	Soucieux d'enrichir et de développer une relation de confiance avec tous ses actionnaires, L'Oréal poursuit un dialogue suivi en organisant des rencontres régulières, en participant aux actions de Place et à travers une palette d'outils multimédias.	• Publication du 1er Rapport d'Activité digital en 2015 ; • Publication d'un Rapport Intégré en 2017 ; • Participation en 2017 au Salon Actionaria, pour la 14e année consécutive ; • Organisation d'une dizaine de réunions et de visites de sites avec les actionnaires en France et en Belgique ; • Diffusion de « Lettres aux actionnaires » et de *newsletters* ; • Présentation de la filiale américaine par le Directeur Général de la zone Amériques lors de l'Assemblée Générale des actionnaires en avril 2017.
Les clients (distributeurs)	Comme avec ses fournisseurs, L'Oréal tisse avec ses distributeurs des relations étroites en les intégrant à l'élaboration de projets conjoints en matière de Développement Durable.	En 2017, Carrefour Italie et L'Oréal ont développé une campagne éducative destinée aux enfants des écoles primaires sur le thème du recyclage des plastiques. Les enseignants ont organisé des ateliers interactifs au cours desquels les enfants sont informés sur les emballages plastiques et leur recyclabilité. Il s'agit d'un engagement sur trois ans et auprès de centaines d'écoles, fait en partenariat avec une association de parents d'élèves et *l'Instituto Italiano Imballagio*.
ONG et associations	Le *Panel of critical friends* est une instance de gouvernance externe, qui examine année après année les avancées du programme *Sharing Beauty With All*, apporte un regard critique sur les actions menées, suggère des améliorations et challenge l'ambition de L'Oréal en matière de Développement Durable. Depuis 2013, L'Oréal constitue des panels et consultations sur différents sujets afin d'intégrer le regard des ONG et associations à sa réflexion et à ses projets. Une fois par an, tous les collaborateurs de L'Oréal sont invités à consacrer une journée à des actions de volontariat auprès d'associations, sur des projets d'utilité publique et de soutien aux communautés qui les entourent, tout en restant rémunérés.	En 2017, L'Oréal a dialogué au niveau *corporate* avec 110 organisations à travers le monde pour échanger sur ses initiatives et challenger ses progrès. En 2017, lors de la 9e édition du *Citizen Day*, plus de 30 000 collaborateurs ont participé à l'événement dans 68 pays.
Les agences de notation extra financière et les investisseurs	L'Oréal veille à la transparence de ses informations et échange régulièrement avec les agences extra-financières, ainsi qu'avec des investisseurs sur des sujets de RSE.	L'Oréal est en contact avec notamment Vigeo Eiris, OEKOM, le CDP, etc. pour échanger sur sa performance extra-financière et identifier les axes d'amélioration.
La communauté scientifique autour des chercheurs et des universitaires	La Recherche et l'Innovation font partie intégrante de l'identité de L'Oréal qui entretient des liens étroits avec de nombreux centres de recherche publics ou privés à travers le monde, sous forme de partenariats ou de collaborations, dans des domaines aussi variés que la chimie verte, la biologie de synthèse, la génomique, les cellules souches cutanées, la microfluidique, le bioprinting, ou le microbiome.	• Au travers du programme de la Fondation L'Oréal *For Women in Science*, la Fondation récompense des scientifiques et attribue des bourses à de jeunes chercheuses ; • L'Oréal, partenaire historique du CEEBIOS (Centre Européen d'Excellence en Biomimétisme de Senlis), a signé un contrat de collaboration long terme avec cette institution en s'appuyant sur les principes du biomimétisme pour contribuer à son ambition d'innovation durable ; • Composé de 9 éminents scientifiques, le Conseil Scientifique a approfondi en 2017 ses travaux sur l'impact de l'environnement (en particulier la pollution) sur la santé de la peau et des cheveux au cours d'une séance spécifique en Chine, et a poursuivi sa recherche de solutions d'avenir dans le domaine de la mécanobiologie et de la sensorialité.

	LES RELATIONS ENTRETENUES	QUELQUES INITIATIVES
Les pouvoirs publics	Au niveau local, comme national ou international, L'Oréal entretient des relations étroites avec les pouvoirs publics *via* notamment des associations professionnelles.	L'Oréal est membre de nombreuses associations à travers le monde dont : Cosmetics Europe, AIM (Association des Industries de Marque), WFA (*World Federation of Advertisers*), the US *Cosmetics Industry Association*, CAFFCI (*China Association of Fragrance Flavour and Cosmetic Industries*), ISTMA (*Indian Soap and Toiletries Mfrs Association*), CTPA (*Cosmetic, Toiletry & Perfumery Association*), etc.
Les étudiants et les jeunes diplômés	L'Oréal est identifié comme l'une des entreprises les plus attractives pour les étudiants.	• Organisation de Business Contests en 2017, plus de 25 000 étudiants à travers le monde se sont inscrits au jeu *Brandstorm* ; • Soutien à différentes chaires, comme la chaire marketing de la Saïd Business School, de l'Université d'Oxford, la chaire Entrepreneuriat de HEC et la chaire Leadership et Diversité de l'ESSEC en France, ou encore la chaire Marketing – Innovation & Creativity de l'INSEAD. L'Oréal est également partenaire de CEMS, une alliance de 30 écoles de commerce au niveau mondial, dont : *Bocconi University, LSE, Stockholm School of Economics, ESADE, Tsinghua University School of Economics,* etc.

3.1.4.2. Le Groupe L'Oréal très engagé dans des actions de philanthropie au travers de sa Fondation

Depuis 2007, les actions de la Fondation L'Oréal s'articulent autour de la science et de la beauté, passions et domaines d'expertise du Groupe L'Oréal.

Présidé par le Président-Directeur Général de L'Oréal, Jean-Paul Agon, le Conseil d'Administration de la Fondation L'Oréal se compose de personnalités du Groupe L'Oréal et de personnalités extérieures, choisies pour leur expertise dans les domaines de la Science et de la Beauté Solidaire.

Avec son action « *Pour les Femmes et la Science* », menée en partenariat avec l'Unesco, la Fondation L'Oréal encourage les jeunes chercheuses partout dans le monde et récompense l'excellence dans un domaine où les femmes sont encore trop peu nombreuses. La Fondation L'Oréal va plus loin avec le programme « *Pour les Filles et la Science* », qui a pour but de susciter des vocations scientifiques chez les jeunes filles dès le collège.

Dans le cadre de son programme *Beauty For a Better Life*, en partenariat avec les ONG locales, la Fondation L'Oréal forme des femmes en grande précarité aux métiers de la beauté (coiffure et maquillage), pour les accompagner sur le chemin de l'emploi. En France, elle propose également des soins de beauté et de bien-être gratuits, en ville et en milieu hospitalier, notamment à des femmes atteintes de cancer. Ces soins sont prodigués par des socio-esthéticiennes, spécifiquement formées pour accompagner ces femmes sur le chemin de la guérison.

« L'Oréal-Unesco Pour les Femmes et la Science » : un engagement de près de 20 ans

C'est pour lutter contre la sous-représentation des femmes dans le monde scientifique que le programme « L'Oréal-Unesco *Pour les Femmes et la Science* » a été créé en 1998. Ce programme international est né d'une conviction : le monde a besoin de la science, et la science a besoin des femmes. C'est pourquoi, chaque année, il identifie, récompense, encourage et met en lumière des femmes issues de tous les continents qui, par leurs découvertes, contribuent à faire progresser la connaissance.

2 800 femmes scientifiques, issues de plus de 115 pays, distinguées et récompensées depuis 1998.

La Fondation L'Oréal célèbre et valorise chaque année cinq chercheuses éminentes issues chacune d'un des cinq continents et dont les travaux rayonnent au niveau international, sélectionnées pour leurs découvertes qui ont changé le monde. Depuis 1998, 97 lauréates ont ainsi été mises à l'honneur, distinguées pour l'excellence de leurs travaux scientifiques, incluant les professeurs Elizabeth H. Blackburn, Ada Yonath et Christiane Nüsslein-Volhard qui ont reçu un Prix Nobel.

La Fondation L'Oréal soutient également chaque année 275 jeunes femmes scientifiques qui feront la science de demain en les accompagnant à un moment charnière de leur carrière, lors de leur thèse ou post-doctorat. Une Bourse L'Oréal-Unesco *Pour les Femmes et la Science* leur est remise lors de cérémonies nationales et régionales qui se tiennent dans plus de 48 pays. Depuis 2001, sur plus de 9 000 candidatures, ce sont plus de 2 700 jeunes femmes scientifiques issues de 115 pays qui ont été ainsi soutenues par l'octroi d'une Bourse par la Fondation L'Oréal et l'Unesco.

Pour marquer une nouvelle étape dans son engagement pour la Science, la Fondation L'Oréal a lancé, en France, en 2014, en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale, un nouveau programme, « L'Oréal *Pour les Filles et la Science* », destiné à améliorer l'attractivité des métiers scientifiques et susciter plus de vocations scientifiques, en particulier chez les jeunes filles, grâce à des interventions en classe de plus de 140 ambassadrices de la science (boursières France L'Oréal-Unesco *Pour les Femmes et la Science* et collaboratrices scientifiques de la Recherche L'Oréal).

15 000 élèves sensibilisés par an depuis 2014.

Beauty for a Better Life

Soins de beauté et de bien-être

Considérant que la beauté est au cœur du processus de reconstruction de soi, la Fondation L'Oréal accompagne et finance par son programme *Beauty For a Better Life* la mise en place de soins de beauté et de bien-être gratuits en milieu médical et social, grâce aux partenariats qu'elle bâtit avec des structures associatives et hospitalières, comme Unicancer, Emmaüs ou encore Joséphine. Ces soins sont prodigués par des socio-esthéticiennes spécialement formées. Ils contribuent à améliorer le bien-être, l'estime de soi, la combativité et le lien social, et sont des moments essentiels, que ce soit pour les patients dont le corps est meurtri par la maladie, ou pour des personnes souvent marginalisées qui ont du mal à réintégrer la société.

En 2017, en France, plus de 25 000 soins de beauté et de bien-être ont été prodigués, permettant à la Fondation L'Oréal de soutenir plus de 14 000 personnes fragilisées.

Des formations aux métiers de la beauté pour les plus vulnérables

Parce que l'éducation est un puissant moteur d'intégration sociale, le volet international du programme *Beauty For a Better Life* dispense une formation d'excellence gratuite aux métiers de la beauté, tels que la coiffure et le maquillage, aux personnes vulnérables, pour les accompagner sur le chemin de l'emploi. Les bénéficiaires sont des femmes vulnérables socialement ou économiquement, victimes de conflits ou de violences, en rupture familiale ou scolaire. La Fondation L'Oréal a pour but de leur rendre motivation et respect de soi, à travers un enseignement de qualité assuré par des professionnels, menant à un diplôme reconnu.

Le programme international de formation est déployé dans 27 pays (Afrique du Sud, Argentine, Chine, Colombie, Émirats Arabes Unis, Inde, Mexique, Pakistan, Vietnam, etc.) grâce à un partenariat solide entre la Fondation L'Oréal, les filiales du Groupe L'Oréal, des ONG et associations reconnues pour leur implication auprès des communautés, ainsi que les autorités locales.

En 2017, dans le cadre du programme *Beauty For a Better Life*, 3 771 personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la Beauté.

Un partenariat avec Médecins du Monde pour redonner le sourire aux enfants

La Fondation L'Oréal est également engagée auprès de Médecins du Monde pour des opérations de chirurgie réparatrice (« Opération sourire ») sur des enfants victimes de malformations congénitales et des jeunes femmes victimes d'attaques aux jets d'acide. La Fondation L'Oréal permet à ces personnes de retrouver une dignité perdue et de se réinsérer au sein de leur communauté.

Plus de 900 patients opérés en 2017 dans le cadre de l'Opération sourire.

3.1.4.3. Déployer localement des initiatives en faveur des communautés

Au-delà des grands programmes initiés par la Fondation et déployés mondialement, chaque entité de L'Oréal est encouragée à mener des actions de proximité en lien avec sa réalité locale. En 2017, L'Oréal a ainsi soutenu de nombreux projets à travers le monde, des actions dans les domaines de la solidarité, de l'éducation, de la culture ou encore de l'environnement.

Citizen Day

Convaincu que chacun à un rôle à jouer, L'Oréal mobilise ses collaborateurs lors d'une journée d'action citoyenne, le *Citizen Day*.

Chaque année depuis 2010, les collaborateurs de L'Oréal consacrent une journée entière prise sur leur temps de travail à apporter leurs compétences et énergie à plusieurs centaines d'associations dans le domaine social et environnemental.

Il s'agit, par exemple, de nettoyer des sites naturels, de mettre en place des ateliers bien-être pour des personnes en situation de fragilité, de repeindre des centres accueillant des personnes âgées ou en difficulté, d'aider des personnes en quête d'un emploi à rédiger leur curriculum vitae, etc.

Chaque année depuis huit ans, les collaborateurs sont toujours plus nombreux à s'engager. En 2017, avec quelques 30 000 participants et plus de 166 000 heures de volontariat, le L'Oréal *Citizen Day* a permis de soutenir 707 associations dans 68 pays.

Poursuivre les initiatives locales en faveur de l'emploi

L'Oréal est un acteur économique de premier plan dans toutes les zones où il est implanté. À ce titre, il contribue à l'emploi au niveau local et participe au développement régional. Dans le cadre de sa politique d'insertion des personnes éloignées de l'emploi, le Groupe a engagé de nombreuses initiatives locales.

En 2017, le Groupe a poursuivi ses initiatives dans plusieurs pays avec notamment les exemples suivants :

La centrale de distribution de Streetboro (USA)

La centrale de distribution de Streetboro aux USA a mis en place un partenariat avec l'association SAW – *Solutions At Work* – afin de faciliter l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap.

SAW collabore avec L'Oréal pour identifier les activités qui pourraient être réalisées par des personnes en situation de handicap au sein de la centrale et propose les candidats.

En 2017, ce partenariat a permis d'employer 12 personnes en situation de handicap mental à Streetboro pour des opérations de conditionnement (étiquetage, tri, etc.).

Cette opération permet de fournir des emplois à des personnes en situation de handicap et de développer leur intégration en milieu professionnel. De même, c'est un moteur en termes de sensibilisation des collaborateurs de L'Oréal.

La centrale de distribution au Danemark

La centrale de distribution de L'Oréal fut récompensée par la municipalité de Grève pour son implication dans la formation et l'inclusion de personnes éloignées du monde du travail.

Il s'agit de former des personnes âgées de 19 à 54 ans qui sont exclues du monde de travail suite à des accidents de la vie et des incapacités physiques, mentales ou psychiques.

En 2017, 15 personnes ont pu suivre à la centrale un programme qui leur a permis d'avoir :

- une formation théorique en sécurité, ergonomie, et règles à respecter dans le monde professionnel. Cette formation est dispensée par les équipes de management de la centrale ;
- puis un complément de formation pratique dans la centrale où ils sont accompagnés par des parrains volontaires employés de L'Oréal et formés à cet effet.

Les 15 personnes parrainées ont reçu 2 078 heures de formation dont 279 de formation pratique, le reste ayant été consacré à la formation théorique afin de garantir l'efficacité d'intégration et d'adaptation de ces personnes dans le monde professionnel.

Depuis, 4 d'entre elles travaillent à Grève en tant qu'intérimaires, 3 ont trouvé un emploi dans d'autres entreprises, 3 ont repris des études diplômantes, une personne est encore en formation à Grève.

Soutenir la formation des jeunes

Entreprise socialement impliquée, L'Oréal fait le pari de la jeunesse en s'investissant dans la formation des nouvelles générations. Le Groupe développe depuis de nombreuses années des partenariats étroits avec des écoles, des lycées mais aussi des universités et des grandes écoles. Son objectif : offrir aux étudiants la possibilité de découvrir l'entreprise au cours de leur cursus en leur proposant chaque année des stages et, depuis plus de 20 ans, des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation dans tous les métiers.

À travers ses sites et ses filiales, le Groupe multiplie les initiatives pour soutenir la formation des jeunes :

INDONÉSIE – JABABEKA : L'ORÉAL COMPUTER CLASS (LCC)

« L'Oréal Computer Class » est un programme conjoint entre l'usine L'Oréal en Indonésie, le bureau de la jeunesse de la Commission Nationale de l'UNESCO en Indonésie, le complexe industriel de Jababeka, la « President University » et l'école supérieure professionnelle El Amin.

Il est entièrement financé par L'Oréal Manufacturing Indonesia.

Créé en janvier 2015, ce projet a pour objectif de renforcer les capacités et les compétences des jeunes défavorisés de Cikarang afin de leur donner les moyens d'accéder au marché de l'emploi.

Le programme de formation validé et défini par les équipes de « President University » et la Commission de jeunesse de l'Unesco dure six mois. Il inclut des formations hebdomadaires dispensées par des étudiants volontaires dans différents domaines : IT, marketing et promotion, relations publiques et *design* créatif.

Pendant un mois, les étudiants doivent présenter un projet en équipe d'entrepreneuriat. Les trois meilleures propositions recevront un soutien de l'usine de L'Oréal Manufacturing Indonesia.

À l'issue de la formation, un certificat signé par la Commission nationale indonésienne de l'UNESCO et L'Oréal Manufacturing Indonesia sera remis à tous les bénéficiaires et bénévoles.

Depuis 2015, 1 300 personnes ont bénéficié de ce programme.

ESPAGNE – BURGOS : STEM TALENT GIRL

L'usine de Burgos s'est engagée dans un partenariat avec *STEM Talent Girl (science, technology, engineering and mathematics)*.

À travers cette collaboration, l'objectif est d'encourager de jeunes étudiantes à poursuivre leurs études dans des filières scientifiques dites STEM.

Pour cela, des collégiennes sont accompagnées dès l'âge de 13-14 ans dans leurs études par des marraines employées de l'usine Burgos et dont le travail est en lien avec le domaine scientifique.

Le rôle de ces marraines sera d'accompagner ces jeunes filles dans le choix de leur orientation professionnelle et de démystifier les différents métiers techniques et scientifiques. Elles vont les aider à avoir plus confiance en elles et à remettre en cause certains préjugés dus à des stéréotypes du genre.

Ainsi, ce sont aujourd'hui 15 femmes de l'usine Burgos qui seront les marraines inspirantes et aidant ces étudiantes durant deux ans au cours de la première phase de STEM Talent Girl.

ALLEMAGNE – KARLSRUHE : REFUGEES

L'usine de Karlsruhe a développé une initiative en faveur de l'intégration des réfugiés.

Pour ce faire, l'usine est entrée en contact avec des associations, des autorités locales et des agences pour l'emploi.

Cette initiative a consisté à présenter les métiers des Opérations dans des lycées où des classes sont dédiées aux enfants réfugiés qui préparent une formation technique. Lors de ces interventions, les personnes de L'Oréal ont présenté les offres d'apprentissage et les professions concernées.

En 2017, ce travail d'intégration a permis de faire bénéficier à de jeunes réfugiés de :

- deux offres de stage de découverte d'une durée de 2 semaines avec des techniciens sur des lignes de production ;
- un stage d'apprentissage administratif d'une durée de 4 mois pour une réfugiée sans expérience professionnelle ;
- un stage d'intégration pour un ingénieur en chimie sans expérience professionnelle.

3.1.4.4. Loyauté des pratiques

Le Groupe L'Oréal est soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect des principes éthiques qu'il s'est fixés et de se conformer aux lois et règlements en vigueur dans tous les pays où il est présent.

Les actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption

L'Oréal, signataire du Pacte Mondial des Nations Unies

L'Oréal est adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et soutient la lutte contre la corruption. Le Groupe s'engage à respecter la Convention des Nations Unies du 31 octobre 2003 contre la corruption et à appliquer la législation en vigueur, notamment les lois anticorruption.

Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Président-Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

L'Oréal est membre de la Commission anticorruption de la Chambre de Commerce Internationale et membre de *Transparency International France.*

La Charte Éthique de L'Oréal et les guides pratiques de lutte contre la corruption

La Charte Éthique de L'Oréal énonce publiquement une politique de tolérance zéro en matière de corruption qui s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux et membres des Comités Exécutifs comme ceux de la Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde. La Charte Éthique de L'Oréal a été mise à jour en 2014. Disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde.

L'Oréal a par ailleurs publié une politique plus détaillée sur la prévention de la corruption disponible sur son site internet, loreal.com.

À l'égard des collaborateurs, le Groupe dispose également d'autres documents de référence chargés d'encadrer les pratiques et de lutter contre la corruption :

- *Guide spécifique de prévention de la corruption :* déployé dans l'ensemble du Groupe depuis 2013, il traite des relations avec chacune des parties prenantes de L'Oréal, notamment avec les Autorités Publiques et les intermédiaires. Ce Guide pratique est destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions. Il réaffirme la politique L'Oréal de prévention de la corruption qui a été approuvée par le Président-Directeur Général ainsi que le Comité Exécutif et présentée au Conseil d'Administration. Cette politique mise en ligne sur le site internet de L'Oréal (www.loreal.com) rappelle les principes suivants :
  - la politique de tolérance zéro en matière de corruption,
  - l'interdiction des paiements de facilitation,
  - l'interdiction de toutes contributions à des partis ou acteurs de la vie politique ayant pour but d'obtenir un avantage commercial,
  - l'interdiction d'offrir et d'accepter des cadeaux et/ou invitations qui pourraient influencer ou être perçus comme influençant une relation commerciale,
  - la communication de l'engagement de prévention de la corruption aux partenaires du Groupe,
  - le respect de ces engagements par les intermédiaires ou agents qui représentent L'Oréal, dans des pays notamment où le risque de corruption est élevé ;
- *Guide collaborateur – Cadeaux/Invitations :* diffusé en 2014 dans l'ensemble du Groupe pour préciser les règles en la matière ;
- « *Nos Achats Au Quotidien* » *:* guide pratique et éthique dont l'objectif est de régir les relations avec les fournisseurs et tous les collaborateurs impliqués dans des décisions d'achat. Ce document est traduit en 12 langues.

Une implication de tous dans la prévention de la corruption

Le Comité Exécutif	Il revoit périodiquement la politique de prévention de la corruption présentée au Conseil d'Administration.
Le Directeur du *Risk Management* et de la Compliance	Il est en charge de l'élaboration et du suivi du dispositif de prévention de la corruption. Il anime la réalisation de la cartographie des risques en matière de corruption.
Les Patrons de Pays	Ils veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption et au respect de la politique de prévention de la corruption.
Les collaborateurs	Ils peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur Juridique, leur Directeur Administratif et Financier, leur Responsable du Contrôle Interne, leur Correspondant Éthique, le Directeur du *Risk Management* et de la Compliance et ultimement vers le Directeur Général de l'Éthique s'ils ont des questions concernant le respect de cet engagement. L'objectif est que toutes les situations rencontrées fassent l'objet d'un examen approfondi et, le cas échéant, que les mesures appropriées puissent être prises.

Partage de la lutte contre la corruption avec les partenaires du Groupe

L'Oréal souhaite partager son engagement en matière de lutte contre la corruption avec ses partenaires commerciaux et le respect de la loi fait partie des Conditions Générales d'Achat du Groupe. Il se réserve d'ailleurs le droit de cesser toutes relations avec des partenaires commerciaux qui ne respecteraient pas les lois anticorruption.

Les actions mises en œuvre en matière de prévention de la corruption dans le Groupe

L'évaluation des risques Groupe	Le risque corruption est pris en compte dans l'évaluation des risques Groupe. Une cartographie spécifique des risques de corruption est établie au niveau du Groupe et par chacun des pays. Un outil permet également aux Patrons de Pays d'évaluer et d'analyser les risques éthiques éventuels au niveau local, y compris en matière de corruption, et de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir.
Procédures spécifiques des Ressources Humaines	La compétence éthique « Obtient avec intégrité des résultats à la fois à court terme et durables » est intégrée dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs.
Démarche « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal	Elle permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris en matière de corruption, *via* un site internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Éthique. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures adéquates sont prises, le cas échéant, en cas de non-respect de la politique de prévention de la corruption.
Formation	Une formation en ligne (*e-learning*) de prévention de la corruption, disponible en 18 langues, est en cours de déploiement mondial.
Contrôle Interne dans le cadre des procédures de contrôle des activités opérationnelles	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.
Diligences préalables à des projets d'acquisitions	Les réponses au « questionnaire éthique » soumis aux sociétés cibles sont destinées à identifier la prise en compte de la prévention du risque de corruption par les entreprises.

Un Groupe engagé en faveur des Droits Humains

L'Oréal, signataire du Pacte Mondial des Nations Unies

L'Oréal est adhérent au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et s'engage à respecter et promouvoir les Droits Humains. Ceci inclut notamment les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail bien que ces conventions n'aient pas été toutes ratifiées par l'ensemble des pays où L'Oréal est présent. Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Président-Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

En 2014, L'Oréal signe les Principes d'Autonomisation des Femmes (*Women's Empowement Principles*), une initiative de UN Women et du Pacte Mondial des Nations Unies, puis en 2015 rejoint le Groupe Global Compact LEAD qui rassemble les entreprises les plus engagées en matière de Développement Durable.

Enfin, L'Oréal soutient et contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

Une implication de tous les collaborateurs dans le respect des Droits Humains

- **Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président**, a pour mission de superviser le respect des Droits Humains dans le Groupe. Cette mission lui a été confiée par le Président-Directeur Général de L'Oréal, auquel il rend compte régulièrement. Il informe le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif ;
- **Le Comité de Pilotage Droits Humains**, présidé par le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, et composé des représentants des différentes activités, fonctions et zones géographiques, est en cours de constitution ;
- **Les Patrons de Pays** sont responsables de la mise en œuvre de la politique en matière de Droits Humains dans leur pays. Le Directeur Général de l'Éthique rencontre systématiquement chaque nouveau Patron de Pays et Directeur des Ressources Humaines Pays afin de les sensibiliser aux questions des Droits Humains ;
- **Les équipes Ressources Humaines** sont en charge du respect des Droits Humains vis-à-vis des collaborateurs ;
- **Les équipes Achats** sont en charge du respect des Droits Humains dans les sites des fournisseurs et sous-traitants ;
- **Les collaborateurs** peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur des Ressources Humaines, leur Directeur Juridique, leur Directeur des Achats, leur Correspondant Éthique et ultimement vers le Directeur Général de l'Éthique s'ils ont des questions concernant le respect de cet engagement.

La Charte Éthique de L'Oréal et autres politiques en faveur des Droits Humains

L'Esprit L'Oréal	Principaux engagements vis-à-vis des collaborateurs (santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral et sexuel, respect de la vie privée).
	Engagements du Groupe sur l'abolition du travail des enfants et du travail forcé, sur le choix des fournisseurs et la contribution à la communauté.
Charte Éthique	Engagements de L'Oréal à respecter et promouvoir les Droits Humains, en se référant en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de 2011.
Politique Droits Humains	Engagements de L'Oréal auprès de ses parties prenantes, notamment ses consommateurs et la société civile, et décrivant la façon dont ces engagements sont respectés en pratique.
« Nos Achats Au Quotidien »	Guide pratique destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions dans les relations avec les fournisseurs.
Lettre d'engagement éthique	Il est demandé aux fournisseurs et sous-traitants de se conformer à la lettre d'engagement éthique qui fait référence au respect des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et de la législation locale.
« Travail des Enfants chez nos Fournisseurs/Sous-traitants »	Description des principaux engagements concernant le travail des enfants chez les fournisseurs/sous-traitants.

Les actions mises en œuvre pour les Droits Humains au sein du Groupe

Au-delà des actions déjà décrites dans le plan de vigilance de L'Oréal (voir paragraphe 2.8.4.), un certain nombre de mesures volontaires sont mises en œuvre au sein du Groupe :

Évaluation des risques	**L'évaluation des risques** en matière de Droits Humains s'appuie notamment sur les indicateurs *Verisk Maplecroft* [1]. Un outil permet aux Patrons de Pays d'évaluer les risques éthiques éventuels (y compris en matière de Droits Humains) au niveau local. Depuis 2013, 88 % des Pays [2] ont procédé à leur auto-évaluation des risques éthiques. L'analyse précise du risque au niveau des fournisseurs et sous-traitants est effectuée par la Direction des Achats, notamment au moyen d'audits sociaux. L'ensemble des usines et centrales de L'Oréal dans le monde fait régulièrement l'objet d'audits en matière de respect des Droits Humains, de normes du travail et d'hygiène et sécurité. Ces audits sont réalisés par des prestataires externes indépendants, selon le même référentiel que celui utilisé pour les fournisseurs. Ces audits se basent en grande partie sur le standard mondialement reconnu SA 8000 (*cf.* section 3.2.4.2.). L'ensemble des usines et centrales font l'objet d'un audit social tous les trois ans. Tous les sites ont été audités en 2014-2015. La campagne 2017-2018 est en cours et 62 % des sites ont été audités à fin 2017. **Un système de *reporting* éthique annuel** permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique, notamment sur les Droits Humains. Les Pays sont informés de leurs éventuels axes d'amélioration par la Direction Générale de l'Éthique. 100 % des Pays ont complété leur *reporting* annuel sur l'éthique en 2017.
Communication continue	*Ethics Day* : une journée annuelle sur l'éthique est organisée depuis 2009. Un *webchat* en direct avec le Président-Directeur Général de L'Oréal permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de poser des questions et d'échanger sur l'application au quotidien des Principes Éthiques de L'Oréal, y compris concernant le respect des Droits Humains. Des dialogues sur l'éthique sont également organisés au niveau local avec chaque Patron de Pays. En 2017, plus de 60 % des collaborateurs ont participé à ces dialogues et plus de 5 700 questions ont été posées au niveau mondial. Le Directeur Général de l'Éthique visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise. En 2017, il s'est ainsi rendu dans 18 pays, soit un total de 81 visites pays depuis fin 2013. 99 % des pays ont communiqué sur au moins un des thèmes relatifs aux Droits Humains. Les collaborateurs disposent, par ailleurs, d'un site intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique, y compris sur les Droits Humains.
Formation	Un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'éthique couvrant notamment des sujets Droits Humains est en cours de déploiement dans l'ensemble des pays. • Au 31 décembre 2017, 74 % des collaborateurs ayant accès au module en ligne l'avaient réalisé. • 29 formations présentielles ont été dispensées à 436 collaborateurs, soit 866 heures de formation en 2017. • En 2017, 111 acheteurs ont été formés sur les achats responsables. Cette formation est obligatoire pour tout nouvel acheteur. • 94 % des pays du Groupe ont inclus des sujets relevant des Droits Humains dans leurs formations locales.
Procédures spécifiques des Ressources Humaines	La compétence éthique « Traite tous les individus avec le même égard et respect » est intégrée dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs.
Procédures opérationnelles	Conformément à ses engagements de respecter les principes de la Convention sur la Diversité Biologique, dès 2005, L'Oréal a intégré dans sa démarche d'approvisionnement durable des matières premières renouvelables le respect des droits des peuples autochtones qui repose sur l'obtention d'un accord préalable, ainsi que sur la garantie d'un juste retour aux populations locales. Lors d'un projet d'acquisition de locaux ou d'un terrain à bâtir, L'Oréal doit s'assurer que les précédents propriétaires et occupants n'ont pas été injustement déplacés et/ou que toute expropriation par les autorités a été réalisée dans le respect du droit international. Il s'agit notamment de vérifier que le propriétaire précédent mais également les occupants/utilisateurs du terrain ont été consultés, ont donné leur accord libre et éclairé et ont été indemnisés, le cas échéant. L'accord de la Direction Sûreté du Groupe est exigé avant de choisir un nouveau prestataire de sûreté ou de renouveler un contrat en cours avec un prestataire. Lorsque cela est localement possible, L'Oréal privilégie les prestataires de service sûreté ayant adhéré au code de conduite international des entreprises de sécurité privées (*International Code of Conduct*). Les filiales contractent localement les prestations de sécurité (gardiennage) et vérifient les compétences, accréditations officielles et formation des agents de sécurité.
Diligences préalables à des projets d'acquisitions	Les réponses au « questionnaire éthique et Droits de l'Homme » soumis aux sociétés cibles sont destinées à identifier la prise en compte par celles-ci des risques liés, entre autres, au non-respect des Droits Humains (abolition du travail des enfants et du travail forcé, etc.).
Démarche « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal	Elle permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris en matière de Droits Humains, notamment *via* un site internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Éthique. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures adéquates sont prises, le cas échéant, en cas de non-respect de la politique Droits Humain. Aucune allégation de violation des Droits Humains, notamment concernant la violation des droits des peuples autochtones, n'a été remontée au Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, en 2017.

(1) Verisk Maplecroft est un cabinet de Conseil en stratégie et analyse des risques, internationalement reconnu, qui fournit un large portefeuille d'analyses des risques, dont les risques liés aux Droits Humains.
(2) Hors L'Oréal Caribe et les entités L'Oréal en France.

Promotion et respect des conventions de l'OIT

Bien qu'aucun site L'Oréal ne soit identifié comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au non-respect de la liberté d'association et/ou négociation collective, au travail forcé, au travail des enfants ou à la discrimination, l'ensemble des sites L'Oréal, où qu'ils soient dans le monde, fait l'objet d'un contrôle sous la forme d'un *reporting* annuel obligatoire, *via* la plateforme de *Reporting* Éthique Annuel et le système intranet *Country reporting* pour la collecte des données Ressources Humaines.

Tous les audits sociaux internes (voir précédemment « *Les actions mises en œuvre pour les Droits Humains au sein du Groupe* ») ainsi que les audits sociaux auprès des fournisseurs traitent de la question de la liberté d'association et de la négociation collective, du travail forcé, du travail des enfants et de la discrimination. Tous ces audits sociaux sont réalisés par un prestataire externe indépendant. En cas de non-conformités majeures, des plans d'actions correctives sont mis en place et font l'objet d'un audit de suivi. Lors des audits sociaux auprès des fournisseurs, les cas de non-conformités les plus sérieux ou l'absence de mise en œuvre effective d'un plan d'action correctif peuvent entraîner l'arrêt des relations commerciales ou, le cas échéant, le non-référencement d'un nouveau fournisseur.

	EN INTERNE	AUDITS SOCIAUX DES FOURNISSEURS
Le respect de la liberté d'association et le droit de négociation collective	Les mesures prises sont décrites au paragraphe 3.1.2.6. « *L'organisation du travail* ». Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, L'Oréal s'assure qu'il existe d'autres modes de dialogue avec les collaborateurs leur permettant d'exprimer leurs éventuelles préoccupations.	2,7 % ☑ des non-conformités relevées portaient sur le chapitre "*Liberté d'association*". L'essentiel des non-conformités concernaient l'absence d'élection syndicale ou de formation de Comité de Travailleurs dans les pays où cela est une exigence locale (1).
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 des frais de recrutement ou d'effectuer un dépôt d'argent sans lesquels il ne pourrait quitter son emploi.	5,8 % ☑ des non-conformités relevées portaient sur le chapitre "*travail forcé*". L'essentiel des non-conformités concernaient la rétention des documents d'identité, des contrats abusifs. Deux cas de non-conformités sévères portaient sur l'absence de liberté à quitter le poste de travail pour se rendre aux toilettes, l'autre était un cas de travail sous-traité en prison.
L'abolition du travail des enfants	Toutes les entités de L'Oréal sont tenues de vérifier l'âge de leurs nouveaux collaborateurs au moment de leur embauche. L'Oréal a choisi de fixer à 16 ans l'âge minimum obligatoire de tous ses collaborateurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par l'Organisation Internationale du Travail. Compte tenu de leur jeune âge, les collaborateurs âgés de 16 à 18 ans font l'objet d'un suivi particulier. Il n'est pas possible de recourir à eux pour un travail de nuit, des heures supplémentaires, du travail impliquant l'utilisation de substances ou d'outils dangereux ou le port de charges lourdes. Ils bénéficient de la mise en œuvre d'un plan de formation renforcé, avec désignation d'un « tuteur » interne et inscription sur un registre spécial. En 2017, 14 collaborateurs de 16 à 18 ans ont travaillé au sein des entités du Groupe.	Aucun ☑ des audits sociaux réalisés en 2017 chez les fournisseurs et sous-traitants n'a révélé l'emploi d'un enfant de moins de 16 ans.
L'élimination de toute forme de discrimination	Les mesures prises sont décrites au paragraphe 3.1.2.7. « *Diversité et Inclusion* ».	0,8 % ☑ des non-conformités relevées portaient sur le chapitre « *Discrimination* ». Ces non-conformités concernaient majoritairement des tests de grossesse avant embauche et un cas de discrimination du personnel syndiqué. Il a été demandé aux cinq fournisseurs concernés de mettre fin à cette pratique. Cela fera l'objet d'une vérification *via* un audit de suivi.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

(1) Chiffres excluant les audits où la vérification n'a pu être réalisée du fait de la spécificité réglementaire locale.

3.1.4.5. Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Garantir la qualité et la sécurité des produits dans le monde entier

La sécurité des consommateurs est une priorité absolue pour L'Oréal. L'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et c'est un prérequis à la mise sur le marché de tout produit.

Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées à tous nos produits afin que les consommateurs du monde entier aient accès à des produits de même qualité.

Le Groupe L'Oréal a mis en place une entité mondiale (*Worldwide Safety Evaluation*) composée de près de 100 collaborateurs répartis sur trois continents et dont la mission est d'évaluer et garantir l'innocuité des produits développés par le Groupe.

Évaluer la sécurité des produits

L'Oréal a instauré un processus afin que tous les produits développés par le Groupe, quelle que soit la localisation géographique du laboratoire maître d'œuvre, soient soumis à une évaluation rigoureuse et de même niveau de leur sécurité. Les évaluations réalisées par l'entité *Worldwide Safety Evaluation*, et basées sur une approche scientifique multidisciplinaire, jalonnent toutes les étapes du cycle de vie des produits. Cette approche permet ainsi à L'Oréal de répondre aux exigences de sécurité des réglementations en vigueur dans l'ensemble des pays où ses produits sont commercialisés en attestant de leur sécurité d'utilisation. Chaque produit mis sur le marché fait l'objet d'un Rapport sur la sécurité.

L'évaluation de la sécurité des produits repose sur celle de chaque ingrédient qui entre dans la composition et sur celle du produit fini lui-même. Elle se fait sur la base des données de sécurité existantes et des dernières connaissances scientifiques, ainsi que de leurs conditions d'utilisation. Si nécessaire, L'Oréal réalise des études d'innocuité additionnelles dans des laboratoires qualifiés situés dans le monde entier. Leurs résultats sont interprétés par des scientifiques expérimentés spécialement formés aux questions de sécurité des ingrédients et produits cosmétiques.

Par ailleurs, les principes éthiques de L'Oréal, ancrés à la fois dans la rigueur scientifique et la prise en compte des enjeux sociétaux, conduisent à une logique d'anticipation qui fait évoluer les formulations en retirant et/ou en substituant certaines substances en fonction des nouvelles données.

La valeur ajoutée de L'Oréal en matière d'évaluation de la sécurité des ingrédients et des produits finis repose sur l'investissement réalisé depuis près de 40 ans dans le développement de méthodes prédictives et dans l'ingénierie tissulaire, ainsi que leur reconnaissance réglementaire internationale. Ainsi, le Groupe investit depuis de très nombreuses années dans la science et la technologie pour créer de nouveaux outils d'évaluation qui sont utilisés quotidiennement par les évaluateurs de la sécurité.

L'Oréal collabore également avec l'ensemble des acteurs internationaux impliqués dans ces domaines afin de travailler au développement de solutions alternatives transversales dans le domaine de l'évaluation de la sécurité.

Cet engagement historique permet au Groupe de ne plus réaliser de test sur l'animal de laboratoire pour aucun de ses produits depuis 1989, soit 14 ans avant que la réglementation ne l'exige. De même, L'Oréal ne teste plus ses ingrédients sur animaux. L'Oréal ne tolère plus aucune exception à cette règle, et ce partout dans le monde. Le Groupe ne délègue pas non plus cette tâche à d'autres. Certaines autorités sanitaires peuvent néanmoins décider de conduire elles-mêmes des tests sur animaux pour certains produits cosmétiques, comme c'est encore le cas en Chine. L'Oréal est l'entreprise la plus engagée depuis plus de 10 ans auprès des autorités et des scientifiques chinois à faire reconnaître les méthodes alternatives et faire évoluer la réglementation cosmétique vers une élimination totale et définitive des tests sur animaux. Ainsi, depuis 2014, certains produits fabriqués et commercialisés en Chine comme les shampooings, les gels douche ou certains produits de maquillage ne sont déjà plus testés sur animaux.

Au final, les produits L'Oréal évoluent continuellement au rythme des innovations technologiques, mais avec le souci constant de garantir le plus haut niveau de sécurité aux consommateurs et aux professionnels.

Cosmétovigilance et impact sur l'évaluation de la sécurité

Enfin, après la mise sur le marché, L'Oréal continue à évaluer l'utilisation et la tolérance de ses produits vendus *via* son réseau international de cosmétovigilance. Ce réseau collecte, valide et analyse, par ses méthodologies rigoureuses et reconnues, les effets indésirables liés à l'utilisation d'un produit.

Cette organisation permet d'identifier d'éventuelles intolérances exceptionnellement « anormales » sur le marché. Dans de tels cas, des investigations complémentaires peuvent être proposées aux consommateurs concernés. Le dossier du produit est ensuite réexaminé afin d'identifier la cause de cette intolérance et de prendre si nécessaire les mesures qui s'imposent. Si nécessaire, une modification de la composition de la formule peut être mise en œuvre.

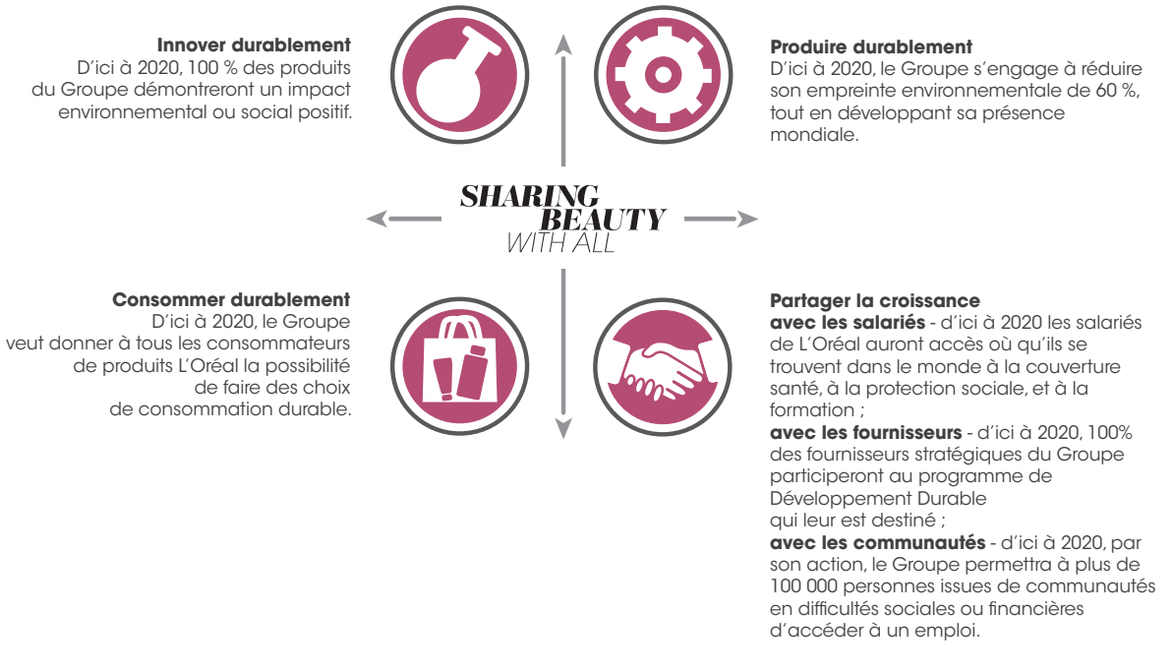
Ces informations sont utilisées pour actualiser les dossiers des produits cosmétiques correspondants.

3.2. LE PROGRAMME *SHARING BEAUTY WITH ALL*

Un objectif de croissance durable

Le programme *Sharing Beauty With All* présente les objectifs que L'Oréal s'est fixés à l'horizon 2020 dans le but de réduire son impact environnemental et de renforcer ses engagements sociaux et sociétaux, tout en partageant sa croissance avec les communautés qui l'environnent.

Ce programme, dont les résultats sont revus et challengés régulièrement par un panel d'experts internationaux indépendants (*Panel of critical friends* [1]) repose sur quatre piliers :



(1) L'Oréal a mis en place une instance de gouvernance externe, appelée Panel of critical friends, qui se réunit autour de Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général du Groupe, pour challenger les avancées du programme Sharing Beauty With All. Ce panel d'experts internationaux est présidé par José Maria Figueres (ancien Président du Costa Rica, Président de la Carbon War Room, très engagé sur les sujets environnementaux) et réunit Lo Sze Ping, Directeur Général du WWF Chine, Mehjabeen Abidi-Habib, chercheuse pakistanaise en écologie humaine, spécialiste de la gestion des ressources naturelles, HRH Celenhle Dlamini, sud-africaine, l'un des Directeurs de l'Ubuntu Institute, David Jones, ancien Président d'Havas Worldwide, Fondateur de One Young World et auteur de l'ouvrage Who cares win, Khalid AlKhudair, fondateur et CEO de Glowork, une organisation engagée pour l'émancipation par l'emploi des femmes en Arabie Saoudite. Invités lors du dernier Panel of critical friends : Nigel Salter, CEO de Salterbaxter, Solitaire Townsend, CEO et co-fondatrice de Futerra, et Sille Krukow, spécialiste du nudging et experte en behavioral design, fondatrice de Krukow.

3.2.1. INNOVER DURABLEMENT

« D'ici à 2020, 100 % des produits du Groupe démontreront un bénéfice environnemental ou social. »

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2017
100 % des produits du Groupe démontreront un bénéfice environnemental ou social. À chaque fois que sera inventé ou rénové un produit, son profil environnemental ou sociétal sera amélioré sur au moins l'un des critères suivants :	**76 %** des nouveaux produits analysés présentent un profil environnemental ou social amélioré [1].
• **la nouvelle formule utilise des matières premières renouvelables, issues de ressources durables ou de la chimie verte ;**	**48 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social/environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule intégrant des matières premières (MP) d'origine renouvelable sourcées de façon responsable ou respectant les principes de la chimie verte.
• **la nouvelle formule réduit son empreinte environnementale, notamment en eau ;**	**52 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite.
• **le profil environnemental du nouveau packaging est amélioré ;**	**55 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à un packaging amélioré.
• **le nouveau produit a un impact sociétal positif.**	**31 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social amélioré grâce à un impact sociétal positif.

(1) Il s'agit des produits nouveaux, c'est-à-dire pour lesquels de nouvelles formules ont été développées et qui sont produites pour la première fois dans les usines du Groupe ou des produits pour lesquels le packaging a été modifié/rénové en 2017.

Au quotidien, l'utilisation des matières premières ayant un profil environnemental favorable est encouragée auprès des formulateurs. Les matières premières n'ayant pas d'impact prévisible sur l'environnement aquatique, ou encore les matières premières d'origine renouvelable sourcées durablement ou respectant les principes de la chimie verte, sont favorisées dès la conception des formules.

3.2.1.1. Un outil d'évaluation du profil environnemental et social des produits

En 2017, l'outil SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool*) a été déployé à l'ensemble des marques du Groupe (hors acquisitions récentes). Cet outil permet de calculer l'empreinte environnementale et sociale complète d'un produit conformément à la recommandation de la Commission européenne (*Product Environmental Footprint*) relative à l'utilisation de méthodes communes pour mesurer et communiquer les performances environnementales des produits et des organisations. Une méthodologie de mesure d'impact social des produits a été co-développée avec 9 experts internationaux en Analyses de Cycle de Vie sociale (ACV sociales).

L'outil SPOT mesure de façon exhaustive tous les impacts environnementaux avec l'intégration des 14 facteurs d'impacts retenus par le référentiel européen de l'empreinte environnementale des produits. Une normalisation de ces différents impacts est appliquée sur la base des impacts moyens d'un consommateur européen. Puis, pour obtenir une valeur unique d'empreinte environnementale produite (formule et emballage) ces impacts sont agrégés selon une méthode dite des *Planetary Boundaries*. Dans une étape finale, l'empreinte est comparée à une référence pour obtenir une note adimensionnelle entre 0 et 10 permettant aux équipes de conception de produits de mesurer leurs progrès.

L'outil SPOT a remplacé les dispositifs d'évaluation de l'amélioration environnementale et sociale de la formule et des emballages précédemment utilisés. SPOT prend en compte davantage de critères et permet une analyse plus complète et plus exigeante, où les différents impacts sont pondérés en fonction de leur contribution à l'impact global du produit. Le profil environnemental et social de l'ensemble des produits développés en 2017 a été évalué grâce à cet outil.

3.2.1.2. Privilégier l'utilisation de matières premières renouvelables et issues de sources durables

La préoccupation constante du Groupe pour l'approvisionnement de ses matières premières est de garantir la durabilité des ressources, au-delà des considérations de qualité.

En 2010, les pays signataires de la Convention sur la biodiversité ont adopté le Protocole de Nagoya dont l'objectif est de réglementer l'accès aux ressources génétiques présentes sur un territoire donné et de partager équitablement les bénéfices issus de l'utilisation de ces ressources.

Consciente de ces enjeux bien avant l'entrée en vigueur du protocole de Nagoya, la Recherche de L'Oréal n'a eu de cesse, depuis 2005, de s'inscrire dans une démarche de pérennisation de ses filières d'approvisionnement afin que celles-ci répondent aux enjeux de valorisation responsable de la Biodiversité. Pour cela, le Groupe privilégie notamment l'utilisation de matières premières d'origine renouvelable, c'est-à-dire dont le contenu en carbone est majoritairement d'origine végétale, et s'assure que l'approvisionnement est effectué de manière responsable.

L'approvisionnement responsable : le programme *Sharing Beauty With All* a renforcé les ambitions du Groupe dans tous les domaines du Développement Durable. Ainsi, en 2020, les matières premières renouvelables devront provenir de 100 % de sources durables. Elles doivent pour cela être traçables en disposant d'une origine botanique et géographique identifiée. Le respect des droits de l'Homme selon les principes édictés par l'OIT est attendu tout au long de la chaîne de production. Au niveau de la culture et la récolte des plantes, l'attention est également portée sur le développement économique des producteurs et le respect des savoirs traditionnels issus de la biodiversité en conformité avec les principes du Protocole de Nagoya ; l'égalité entre les producteurs ; la préservation de la biodiversité et la lutte contre le changement climatique.

En 2017, 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe ont été réévaluées selon des critères tels que le respect de la biodiversité et la contribution au développement socio-économique sur les territoires d'origine.

Sur les 360 espèces végétales qui sont à l'origine des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe, environ 8 % (en nombre) présentent de forts enjeux de Biodiversité (mesures de protection, impact de la production sur les milieux naturels) en fonction de leur provenance géographique, de leur mode d'extraction ou de production. Elles font l'objet de plans d'actions spécifiques engagés avec les fournisseurs et bénéficient, lorsque nécessaire, de l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

Fin 2017, 98 % des matières premières renouvelables (en volume d'achat du Groupe - 74 % en nombre), font l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable - c'est en particulier le cas des espèces identifiées comme les plus sensibles (8 %) et pour 100 % des approvisionnements en huile de palme et dérivés.

L'Oréal a défini des indicateurs de « risque *sourcing* durable » permettant d'évaluer les filières de matières premières renouvelables sur le plan de la durabilité. Ces indicateurs environnementaux, sociaux et économiques issus de base de données externes sont consolidés au sein du SCAN index (*Sustainable CAracterization index*). Des « Fiches Plantes » ont aussi été réalisées pour les espèces végétales susceptibles d'être utilisées. Elles complètent le SCAN index par des données bibliographiques permettant d'affiner l'évaluation. Le Groupe assure une mise à jour régulière des informations collectées.

Pour son projet Guar en Inde, L'Oréal a gagné la médaille d'or dans la catégorie Achats durables et responsables, lors de la remise des Trophées des Achats 2016.

Pour la production des matières premières, le Groupe promeut les principes de la chimie verte qui visent le développement d'ingrédients à profil environnemental favorable provenant de matières premières végétales, dont le nombre d'étapes de synthèse, la consommation de solvants non toxiques, d'énergie, et la génération de sous-produits sont réduits au minimum.

BIODIVERSITÉ ET DÉVELOPPEMENT LOCAL

THAÏLANDE - Planter des arbres dans les rizières pour restaurer les sols.

L'Oréal s'approvisionne en huile de son de riz depuis la région d'Isaan, au Nord Est de la Thaïlande, où les producteurs sont parmi les plus pauvres du pays. Dans ce contexte, L'Oréal a choisi de s'approvisionner auprès d'une coopérative certifiée équitable et pratiquant l'agriculture biologique. En partenariat avec Pur Projet, L'Oréal a déployé un programme d'agroforesterie : la plantation d'arbres dans les zones de production du riz enrichit les sols et la biodiversité et contribue à mieux retenir l'eau. En 2017, plus de 67 168 arbres ont été plantés, soit un total de 138 036 depuis 2015. Ce programme contribue également à l'ambition *Carbon Balanced* de L'Oréal, les plantations ayant permis de capter 8 843 tonnes équivalent CO_2.

Résultats 2017

59 % en volume des matières premières utilisées par L'Oréal sont renouvelables, soit environ 1 650 matières premières issues de près de 360 espèces végétales provenant de plus de 100 pays.

46 % en nombre des matières premières nouvellement référencées par le Groupe sont renouvelables et 22 % de celles-ci sont respectueuses des principes de la chimie verte.

L'Oréal a finalisé les campagnes de traçabilité lancées auprès de l'ensemble de ses fournisseurs, permettant ainsi à 100 % des ingrédients d'origine végétale d'être aujourd'hui tracés jusqu'à leur pays de production, voire jusqu'au site de production de la biomasse.

CERTAINS PRODUITS COMMERCIALISÉS EN 2017 PRÉSENTENT UN TAUX DE MATIÈRES PREMIÈRES RENOUVELABLES QUI DÉPASSE 98 %	
Powermix shot color additif perfecteur de cheveux colorés	L'Oréal Professionnel
Crème de corps huile sèche nourrissante pour le corps	Kiehl's
Sanoflore sublimes baies rouges soin hydratant embellisseur de teint	Sanoflore
Sanoflore sublimes baies roses soin hydratant embellisseur de teint	Sanoflore
Tonique végétal apaisant à l'eau de rose skinactive eau de rose	Garnier

Aujourd'hui, plus de 25 % (en volume) des matières premières utilisées par L'Oréal sont issues des principes de la chimie verte (c'est-à-dire issues de ressources renouvelables, transformées par un procédé éco-respectueux et présentant un profil environnemental favorable). Cela représente plus de 750 matières premières. En 2017, 35 nouvelles matières premières issues des principes de la chimie verte ont été référencées.

ASSOCIER LES FOURNISSEURS DU GROUPE À SA DÉMARCHE DE PROGRÈS

L'Oréal a défini une démarche de progrès qui lui permettra d'atteindre les objectifs de *Sharing Beauty With All*. La dimension globale du programme a encouragé le Groupe à partager cette démarche avec ses fournisseurs de matières premières renouvelables. L'Oréal est attentif à quatre critères : la traçabilité, la conformité, la prise en compte des enjeux critiques et l'opposabilité.

Une investigation poussée sur les chaînes d'approvisionnement est engagée avec certains fournisseurs pour les matières premières les plus sensibles. Elle va de l'analyse documentaire à une enquête de terrain menée par une tierce partie indépendante. L'investigation varie en fonction de la nature et du niveau de risque environnemental et social. En 2016, cette méthode a fait l'objet de plusieurs revues critiques par des parties prenantes externes. Elles ont permis de reconnaître la pertinence de ce système de management de l'approvisionnement durable des matières premières renouvelables.

En cas d'écart avec les objectifs de *sourcing* durable du Groupe, des plans d'action correctifs sont engagés en coopération avec les fournisseurs et l'appui systématique de tiers externes indépendants.

Le Groupe intègre par ailleurs les enjeux environnementaux et sociaux relatifs aux opérations industrielles de ses fournisseurs (programme d'achats responsables *Buy & Care*).

Lutter contre la déforestation

Dans le cadre de son engagement « Zéro déforestation », L'Oréal déploie une stratégie innovante de traçabilité de ses dérivés d'huile de palme, en partenariat avec toutes les parties prenantes (petits planteurs, ONG et fournisseurs) :

- 100 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO (www.rspo.org) depuis 2012 ;
- 74 % des principaux dérivés proviennent de sources identifiées (jusqu'aux moulins).

L'Oréal, acteur responsable et innovant

L'Oréal consomme moins de 400 tonnes d'huile de palme chaque année, mais consomme néanmoins près de 74 000 tonnes de dérivés d'huile de palme (qui provient de la pulpe du fruit du palmier) et d'huile de palmiste (extraite de l'amande de ce fruit). Ces deux huiles sont utilisées pour fabriquer de la glycérine, des acides gras et des alcools gras qui entrent dans la composition des produits du Groupe.

Continuer l'effort de certification

100 % des volumes d'huile de palme utilisés par L'Oréal répondent aux normes et procédures de la *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO), *via* l'un de ses modèles de traçabilité les plus exigeants, le modèle SG (*Segregated*). Concernant les dérivés, également 100 % certifiés, L'Oréal a augmenté la part de ses achats physiquement certifiés pour atteindre 51 % de *Mass Balance* à fin 2017, contre 34 % en 2016 (le complément reste couvert par le modèle RSPO *Book & Claim*) plus l'achat de certificats RSPO Next.

Assurer la traçabilité des dérivés jusqu'aux moulins

Dans le cadre de son engagement « Zéro déforestation » pris en 2014, le Groupe s'était engagé à tracer jusqu'aux moulins, d'ici fin 2015, les principaux dérivés de palme et de palmiste qu'il utilise. Un travail difficile car le processus de transformation des dérivés implique une multitude d'acteurs et une ramification importante des chaînes d'approvisionnement.

Une première phase d'enquête a été menée en 2014, avec l'appui d'un cabinet expert indépendant, auprès des fournisseurs stratégiques de L'Oréal, qui approvisionnent plus de la moitié de ses volumes de dérivés de palme et de palmiste. Depuis 2015, L'Oréal a ainsi continué à enrichir sa collecte de données en étendant le périmètre à la totalité de ses fournisseurs pour pouvoir tracer et identifier l'origine de 100 % de ses principaux dérivés de palme et de palmiste. Les résultats de ce travail permettent d'établir que la Malaisie et l'Indonésie sont les principaux pays d'approvisionnement, et que pour l'année 2016, 91 % des volumes de dérivés de palme et de palmiste peuvent être tracés jusqu'aux raffineries, 74 % jusqu'aux moulins et 15 % jusqu'aux plantations.

Depuis 2016, le Groupe a, par ailleurs, entamé un travail de vérification sur les produits tracés jusqu'aux moulins identifiés, pour s'assurer qu'ils ne sont pas liés à la déforestation. Pour ce faire, L'Oréal s'appuie sur l'outil d'évaluation des risques de *Global Forest Watch*. Par ailleurs, L'Oréal a développé un outil spécifique le *Sustainable Palm Index* pour évaluer le niveau d'engagement, les progrès et les réalisations de ses fournisseurs directs pour une palme durable.

Malaisie : soutenir les petits planteurs de palme

Les petits planteurs indépendants représentent environ 40 % de la production mondiale d'huile de palme. Maîtrisant mal les pratiques agricoles, ils sont parfois contraints, pour augmenter leurs faibles rendements, d'étendre leurs exploitations de manière illégale. En Malaisie, L'Oréal a engagé un projet baptisé SPOTS (*Sustainable Palm Oil & Traceability with Sabah small producers*), inédit sur le marché des dérivés du palme, où la traçabilité de la production jusqu'à la plantation n'existe pas. En partenariat avec trois de ses fournisseurs, tous engagés à long terme sur le projet, et avec l'appui de Wild Asia, une entreprise à vocation sociale, L'Oréal s'est engagé à acheter la production certifiée RSPO de 500 petits exploitants durant 5 ans. Ces derniers se voient ainsi garantir un accès plus juste et pérenne au marché international, ce qui leur permet d'améliorer leurs pratiques agricoles comme leurs conditions de vie et ainsi éviter toute déforestation. Fin 2017, 347 fermiers ont été audités et certifiés RSPO.

3.2.1.3. Réduction de l'empreinte environnementale notamment sur l'eau

L'Oréal a ouvert son premier laboratoire de recherche environnementale dès 1995 pour anticiper et réduire son empreinte environnementale. Grâce à cette initiative, le Groupe a développé une expertise sur les impacts potentiels de ses produits cosmétiques sur les milieux aquatiques. Il évalue les matières premières entrant dans la formulation des produits dès la phase de conception, permettant ainsi une stricte sélection des ingrédients.

En 2013, un indice permettant de quantifier la performance environnementale d'une formule cosmétique a été développé. Pour cela, une méthode de calcul de l'Empreinte Eau spécifique aux produits cosmétiques a également été appliquée (indice de performance d'une formule basé sur le profil environnemental de ses ingrédients en termes de biodégradabilité et d'écotoxicité aquatique) à l'ensemble du portefeuille de formules.

100 % des formules existantes du portefeuille et les nouvelles formules conçues en 2017 sont évaluées sur la base des critères précédents.

Mesurer l'impact environnemental des formules et améliorer leur biodégradabilité

Depuis plusieurs années, L'Oréal réalise des analyses de cycles de vie de ses produits afin d'identifier et d'évaluer leurs impacts sur l'environnement. Ces études démontrent que pour les produits rincés, un des principaux impacts environnementaux est lié à la quantité d'eau prélevée et à la qualité de l'eau rejetée, lors de la phase d'usage.

Afin de minimiser cet impact, le Groupe travaille à mesurer et augmenter la biodégradabilité de ses formules et à en diminuer l'empreinte eau.

Un outil d'écoconception des formules

Pour classer les produits en fonction des bénéfices offerts au consommateur, l'ensemble des 19 types de produits fabriqués par le Groupe (shampooings, soin du cheveu, gels douche, soin de la peau, nettoyants, coloration, styling, déodorants, solaires, maquillage, parfums, etc.) a été analysé. Après avoir défini 143 catégories de produits et passé au crible plus de 40 000 formules entre 2014 et 2015, un outil d'écoconception a été créé, fin 2015, pour garantir que toutes les nouvelles formules soient élaborées dans le but d'avoir, à bénéfice consommateur identique, un profil environnemental amélioré. En 2016, l'outil a été déployé pour la création des formules. Il est utilisé par toutes les équipes de formulateurs pour évaluer la biodégradabilité et l'empreinte eau lors de la création de toutes les nouvelles formules, s'intégrant comme un des leviers d'amélioration dans l'outil SPOT.

Parmi les nouveaux produits lancés en 2017, les produits figurant ci-après présentent des formules ayant des niveaux de biodégradabilité supérieurs à 98 % au sein des différentes Divisions de L'Oréal.

En 2017, L'Oréal a maintenu le taux de biodégradabilité moyen des shampoings à 91 % et a porté le taux de biodégradabilité des gels douche à 87 %.

Vichy Densi-Solutions Concentré créateur de masse capillaire	VICHY
Yves Saint-Laurent top secret nettoyant illuminateur Eau-en-mousse	YVES SAINT-LAURENT
SkinActive Garnier tonique végétal réconfortant au miel de fleurs	GARNIER
Fructis hair food banane nourrissant	GARNIER
L'Oréal Paris sucre de soin gommage purifiant	L'ORÉAL PARIS

3.2.1.4. Améliorer le profil environnemental des emballages

Les emballages constituent une part significative de l'impact environnemental des produits cosmétiques. La diminution de leur empreinte environnementale s'inscrit donc naturellement dans l'engagement « Innover durablement » du programme *Sharing Beauty With All.*

L'Oréal a mis en place, dès 2007, une politique Emballages et Environnement basée sur 3 piliers, appelée les « 3R » :

- le Respect : respecter les consommateurs, l'environnement et la biodiversité ;
- la Réduction : concevoir des articles de conditionnement et des produits finis de dimensions et de poids optimisés ;
- le Remplacement : substituer aux matériaux d'origine non renouvelable des matériaux alternatifs tels que les matériaux recyclés et les matériaux biosourcés.

Ces piliers s'appliquent en amont de chaque lancement, dès le brief Marketing, et sont orchestrés par un processus global et systématique d'écoconception des emballages du Groupe. De façon continue, ce processus s'enrichit de documents et d'outils. Conscientes que le Développement Durable est une attente des consommateurs et une source d'innovation, les équipes Packaging & Développement sont pleinement impliquées dans le programme *Sharing Beauty With All*.

Cette approche a été étendue aux meubles de PLV (Publicité sur Lieu de Vente). Un processus d'écoconception s'appuyant sur des bonnes pratiques détaillées ainsi que des indicateurs clés de performance a été défini. Un pilote a donc été lancé en 2015, puis étendu à 7 entités opérationnelles en 2016. Enrichi de cette expérience, le processus d'écoconception a été retravaillé en 2017, afin de permettre un déploiement mondial à partir de 2018.

Le Respect : matério-vigilance et respect des ressources

L'Oréal exige le niveau de qualité alimentaire pour tous les matériaux utilisés dans ses emballages en contact avec le produit, pour assurer un niveau de qualité et de sécurité très élevé. Le Groupe mène également une démarche proactive auprès de ses fournisseurs afin de s'assurer que les emballages ne contiennent pas de substances sensibles. Pour s'assurer de la conformité des articles de conditionnement livrés, des audits sont régulièrement conduits.

L'Oréal s'est engagé à ne plus produire de produits finis contenant du PVC à partir du 1er janvier 2018. Hors acquisitions récentes, le PVC ne représente plus en 2017 que 0,007 % du plastique utilisé par le Groupe.

La maîtrise de l'origine des matériaux composant les emballages est un enjeu majeur qui exige un *sourcing* responsable. L'Oréal s'est fixé comme objectif d'utiliser pour ses emballages en papier, carton ou bois, des matières provenant de forêts gérées de façon responsable, exploitées dans le respect des hommes et des écosystèmes forestiers. Le papier et le carton utilisés pour les emballages sont issus de forêts certifiées de préférence FSC, ou PEFC (ou toute autre certification reconnue par PEFC International). En 2017, plus de 97 % du papier utilisé pour les notices et 100 % du carton utilisé pour les étuis étaient certifiés issus de forêts gérées de façon durable. Cette démarche de certification est également mise en place pour la PLV (meubles en carton, impressions graphiques) : en 2017, 89 % du papier/carton utilisé en PLV était certifié (chiffre couvrant 98 % des dépenses sur cette catégorie). Depuis 2010, L'Oréal est membre en France du *Forest Stewardship Council* (FSC) et la marque FSC est la seule revendiquée sur les emballages des produits L'Oréal.

Enfin, dans le but d'améliorer le recyclage de ses produits mis sur le marché, plusieurs marques du Groupe se sont engagées à communiquer aux consommateurs une information détaillée sur les consignes de tri (Mennen, Ushuaïa, L'Oréal Professionnel).

La Réduction : une optimisation systématique des ressources utilisées pour les emballages

La réduction du poids et du volume des emballages, partie intégrante de la conception, est un levier majeur de l'amélioration du profil environnemental des produits. L'Oréal lance chaque année de nouvelles initiatives visant à réduire la quantité de matériaux utilisés dans les emballages. Elles sont ensuite comptabilisées sous forme d'indicateurs.

5 092 tonnes de matériaux d'emballages ont été économisées grâce aux actions de réduction à la source entre 2008 et fin 2017. En 2017, 389 tonnes de matières vierges ont été économisées.

À titre d'illustration, les initiatives d'allégement suivantes ont été menées par les équipes Packaging en 2017 :

- 13 % sur le poids des déodorants en aluminium des marques Men Expert et Narta de la zone « Europe », soit 10,4 tonnes d'aluminium économisées ;
- 10 % sur le poids des pots en verre de la marque Lancôme en Europe, soit 7,4 tonnes de verre économisées ;
- 22 % sur le poids des bouteilles de lotion pour le corps de la marque Nice & Lovely de la zone « Afrique », soit 5,1 tonnes de plastique PE économisées.

En outre, pour optimiser l'utilisation de ressources destinées au packaging, L'Oréal met sur le marché de plus en plus de références rechargeables. Par exemple, en 2017, pour la Division Luxe, le Groupe a mis sur le marché 45 % de plus de références rechargeables ou re-remplissables, par rapport à 2016. La Division des Produits Grand Public a aussi lancé un pot rechargeable avec la marque L'Oréal Paris, en Asie.

Pour limiter les volumes d'emballages de ses produits finis, L'Oréal a défini ses propres procédures en l'absence de réglementation internationale harmonisée.

Pour optimiser les flux de composants, L'Oréal a développé le *wall-to-wall* (1) permettant ainsi une réduction de l'impact environnemental.

Pour évaluer l'impact de ses produits finis, L'Oréal met à la disposition des centres de conception les outils suivants :

- un nouvel outil, SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool*), pour répondre aux engagements *Sharing Beauty With All* (voir paragraphe 3.2.3. "*Consommer durablement*"). Cet outil prend en compte un ensemble complet d'indicateurs d'impact permettant une évaluation robuste à la fois des impacts environnementaux et sociaux des produits. Il a été déployé sur l'ensemble des marques du Groupe (hors acquisitions récentes) ;
- un outil d'aide à la réduction des impacts environnementaux des emballages de transport des articles de conditionnement des fournisseurs vers les usines et des produits finis des usines vers les centrales de distribution du Groupe.

(1) Depuis 2010, le Groupe met en œuvre le wall-to-wall, qui consiste à implanter, dans l'enceinte de ses usines, une unité de production des emballages exploitée par un fournisseur. Ce partenariat permet de développer la réactivité et la flexibilité industrielle, tout en réduisant le transport des emballages et la génération de déchets liée à leur conditionnement.

Le Remplacement

Conscient que les ressources non renouvelables ne sont pas pérennes, le Groupe cherche à les substituer par des matériaux issus du recyclage ou de la biomasse. Plusieurs marques incorporent du plastique recyclé dans leurs flacons, allant jusqu'à 100 % (Kiehl's, Redken, L'Oréal Paris), ou bien du verre recyclé (L'Oréal Professionnel, Garnier, Biotherm, Vichy).

L'Oréal contribue également au développement de nouvelles sources de matières recyclées, par le biais de partenariat avec de nouveaux fournisseurs. En Inde, par exemple, L'Oréal a accompagné la création d'une nouvelle filière de plastique PET recyclé de qualité alimentaire avec Reliance.

7 294 tonnes de matériaux recyclés ont permis d'économiser la quantité équivalente de matériaux vierges en 2017 (soit une augmentation de près de 10 % *versus* 2016).

Le flacon de la gamme « Calendula » 250ml de Kiehl's contient 100 % de plastique PET recyclé, économisant ainsi 32,6 tonnes de plastique vierge sur une année. Les flacons de la gamme « Botanicals » de L'Oréal Paris contiennent également 100 % de plastique PET recyclé, ce qui permet d'économiser 84,5 tonnes de plastique vierge sur une année.

En 2017, L'Oréal a lancé pour la première fois sur le marché des flacons de shampooing en plastique PE 100 % recyclé de qualité alimentaire : Pureology, Biolage, Redken, aux États-Unis. Le lancement Pureology a d'ailleurs été primé par les NJPEC Awards, dans la catégorie cosmétique, récompensant les efforts d'écoconception de cet emballage.

Au-delà de l'écoconception de ses packagings, L'Oréal travaille aussi sur la recherche de solutions pour optimiser la fin de vie de ses emballages. À ce titre, L'Oréal a créé un consortium avec Carbios pour mettre au point une technique de bio-recyclage par le biais d'enzymes ; ce processus ayant pour but de revenir à la matière d'origine sans la dégrader. L'Oréal a aussi rejoint la fondation Ellen Mac Arthur, dont l'objectif est de repenser le cycle de vie du plastique pour qu'un emballage en plastique ne devienne jamais un déchet, et qu'il soit ré-inclus dans l'économie sous forme de matériaux de valeur, biologique ou technique.

7 294 tonnes de matériaux recyclés
utilisés dans les emballages du Groupe

3.2.1.5 Démontrer un bénéfice sociétal

Les objectifs du *Sharing Beauty With All* traduisent la conviction de L'Oréal selon laquelle la réduction de l'empreinte environnementale des produits doit s'accompagner d'une amélioration de leur bénéfice sociétal.

En s'appuyant sur un commerce équitable pour l'approvisionnement en matières premières, L'Oréal répond à cette exigence. Il participe à l'intégration sociale de populations en difficulté tout en garantissant un *sourcing* respectueux de l'environnement. L'équité dans le business et l'égalité des chances sont progressivement devenues des piliers majeurs du programme d'achat responsable du Groupe *Solidarity Sourcing* lancé en 2010 (voir le paragraphe 3.2.4.3 *Solidarity Sourcing)*.

Résultats 2017 :

31 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social amélioré grâce notamment au programme *Solidarity Sourcing*

À titre d'exemple en 2017 :

- depuis 2014, 100 % de nos volumes de beurre de karité proviennent du Burkina Faso ;
- les contrats d'achats du Groupe garantissent à 36 000 femmes, associées au sein de groupements de productrices :
  - préfinancement des récoltes,
  - respect d'un prix juste,
  - accès à la formation,
  - mise en place de projets communautaires.
- Au Burkina Faso, moins de 3 % des familles ont accès à l'électricité et 87 % des ménages cuisinent au bois. Les dépenses énergétiques représentent près du quart du budget des ménages et 105 000 hectares de forêts disparaissent chaque année. La démarche de *sourcing* durable, équitable depuis sa mise en place, s'attache depuis 2016 à lutter contre la précarité énergétique et la déforestation en facilitant la diffusion de foyers dits améliorés auprès des femmes, le projet multiplie ses impacts :
  - la consommation de bois des ménages est réduite de moitié, et des économies significatives sont réalisées,

- des milliers d'heures de travail non rémunéré sont évitées (ramassage du bois ; cuisine),
- les conditions de travail sont améliorées (- 60 % de fumées dans les habitations),
- les émissions de CO_2 sont réduites.

Le groupe s'approvisionne en huiles essentielles auprès de la coopérative Bio-plantes, une organisation de producteurs localisée dans la Drôme provençale, et cultivant, sur près de 300 hectares, 35 espèces de plantes aromatiques.

Au-delà de la certification Agriculture Biologique sur 100 % des surfaces cultivées par les producteurs, la coopérative est labellisée Bio-solidaire, un label s'appliquant aux produits issus du commerce équitable Nord / Nord. En 2017, 29 agriculteurs ont directement bénéficié des achats de ces matières premières.

3.2.2. PRODUIRE DURABLEMENT

« D'ici à 2020, le Groupe s'engage à réduire son empreinte environnementale de 60 %. »

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal s'est engagé à améliorer ses conditions de production pour réduire son empreinte environnementale de 60 % en 2020 par rapport à 2005. Dans l'ensemble de ses usines et centrales de distribution, le Groupe s'efforce de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, sa consommation d'eau et sa génération de déchets. Il s'engage également à réduire l'empreinte du transport de ses produits et ne plus envoyer de déchet en décharge.

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2017
Réduire de 60 % les émissions de CO_2 de nos usines et centrales de distribution en absolu, par rapport à 2005.	Le pourcentage atteint est déjà de **73 %** de réduction des émissions de CO_2 par rapport à 2005 (1).
Réduire de 60 % notre consommation d'eau par unité de produit fini, par rapport à 2005.	**48 %** de réduction de la consommation d'eau par rapport à 2005 (2).
Réduire de 60 % notre génération de déchets par unité de produit fini, par rapport à 2005.	**37 %** de réduction de la génération de déchets par rapport à 2005 (3).
Atteindre zéro déchet en décharge.	**Moins de 0,1 %** des déchets des usines et des centrales ont été envoyés en décharge (4). À l'exception d'un site, toutes les usines et centrales d'expédition du Groupe ont atteint l'objectif de zéro mise en décharge (hors obligations réglementaires).
Réduire les émissions de CO_2 générées par le transport de produits de 20 % par unité de vente/km, par rapport à 2011.	Le transport des produits a émis 357 770 tonnes de CO_2 en 2017, ce qui représente 0,0228 g CO_2/unité de vente/km. Réduction de **18 %** des émissions de CO_2 générées par le transport de produits par unité de vente/km, par rapport à 2011 (5).

(1) Le calcul des émissions de CO_2 concerne les Scopes 1 et 2 des usines et centrales de distribution. Le pourcentage de réduction est calculé en valeur absolue, par rapport à une base de référence 2005.

(2) Le calcul de consommation d'eau concerne les usines et les centrales de distribution. Le pourcentage de réduction est calculé en litre d'eau par produit fini par rapport à une base de référence 2005.

(3) Le calcul de la génération de déchets concerne les usines et les centrales de distribution. Le pourcentage de réduction est calculé en g de déchet par produit fini par rapport à une base de référence 2005. Cet indicateur comprend les déchets transportables (hors boucles de rotation des emballages navettes).

(4) Le pourcentage de déchets envoyés en décharge est calculé en divisant la quantité de déchets envoyés en décharge (0,85 tonne ☑, hors obligations réglementaires) par la quantité totale de déchets générés (105 326 tonnes ☑ y compris rotation d'emballages navettes, hors mise en décharge pour obligations réglementaires, hors palettes navettes).

(5) Le périmètre de consolidation couvre les flux de transports des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client. Les calculs sont faits sur le périmètre Groupe à l'exception de NYX Professional Makeup Europe (flux IDC NYX Europe vers CDC pays ou boutiques NYX Pays), Atelier Cologne, CeraVe, AcneFree, Ambi, et IT Cosmetics ainsi que les produits vendus en ligne depuis les sites du Groupe.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

3.2.2.1. Réduire de 60 % les émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2005

L'industrie cosmétique étant peu consommatrice d'énergie et peu émettrice de CO_2 en comparaison à d'autres industries, les sites de production de L'Oréal ne sont pas soumis aux quotas des émissions de CO_2 prévus par les réglementations européennes. Pour autant, L'Oréal, entreprise investie dans la lutte contre le changement climatique, mène une politique particulièrement volontariste pour la réduction de ses émissions de CO_2.

Le Groupe s'est d'ailleurs fixé dès 2009 des objectifs ambitieux : diminuer de 50 % les émissions de gaz à effet de serre dans ses usines et centres de distribution entre 2005 et 2015. Cet objectif avait été atteint dès 2014 alors même que les volumes de production augmentaient de 21 % par rapport à 2005. Cette performance s'est poursuivie les années suivantes et en 2017 la réduction de 73 % des émissions de CO_2 a été atteinte alors que la production a augmenté de 33 % par rapport à 2005.

Pour la 5e année consécutive, L'Oréal a été reconnu comme l'une des entreprises leaders au niveau mondial dans la lutte contre le changement climatique, par le classement annuel du CDP. L'Oréal s'est vu décerner un « A », soit le plus haut niveau de performance des critères de *leadership* pour la gestion de son empreinte carbone et sa stratégie face au changement climatique, ainsi que pour la transparence de sa politique.

Afin de limiter son impact sur le changement climatique et d'atteindre son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, L'Oréal a déployé une stratégie reposant sur deux axes :

1. Réduire ses besoins en énergie en améliorant l'efficacité énergétique de ses installations (bâtiments, équipements, etc.) ;
2. Accroître le recours aux énergies renouvelables.

La réduction de la consommation d'énergie

Depuis plus de vingt ans, le Groupe s'applique à réduire sa consommation d'énergie. Ces efforts portent essentiellement sur deux domaines :

- l'amélioration continue des *process* industriels et la performance des équipements associés ;
- l'optimisation de la consommation énergétique des bâtiments. À ce titre, tout nouveau bâtiment du Groupe doit respecter les normes environnementales les plus exigeantes.

Cette politique a permis de diminuer de 35 % la consommation des usines et des centrales de distribution en kWh par produit fini entre 2005 et 2017.

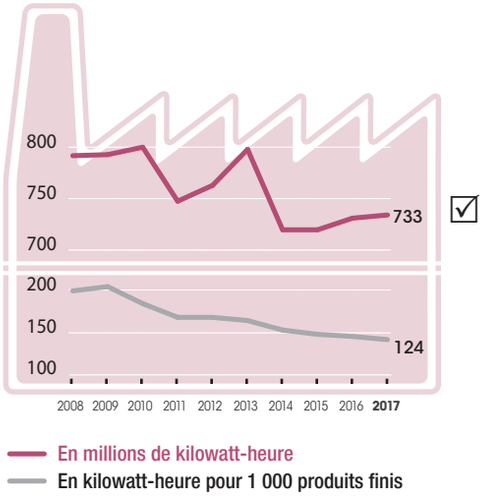
AMÉLIORER LE RENDEMENT ÉNERGÉTIQUE GRÂCE À LA DÉMARCHE « ENERGYSCAN »

Afin d'accompagner nos objectifs *Sharing Beauty With All*, de faciliter les démarches de certification ISO 50001 et d'efficacité énergétique, un outil standard d'analyse et de cartographie exhaustive des consommations d'énergie est aujourd'hui déployé dans chaque usine du Groupe : l'*Energyscan tool*. Cet outil permet de catégoriser les différents postes d'utilisation d'énergie (utilités, production, bâtiment) et d'identifier les consommations de chacune de ces catégories. Les meilleures performances pour une utilisation donnée sont établies comme standard pour les usines de technologie similaire, et constituent alors un objectif pour chaque usine. Une plateforme d'échanges de « Bonnes Pratiques » entre sites vient compléter cet outil de diagnostic.

Les projets permettant d'atteindre ces objectifs sont identifiés, chiffrés sur chaque site, et leurs réalisations planifiées dans le temps.

Ceci constitue la « feuille de route Énergie » du Groupe, dont la performance fait l'objet d'un suivi mensuel.

CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE EN KILOWATT-HEURE



DONNÉES RELATIVES AUX CONSOMMATIONS AYANT UN IMPACT SUR LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

	2016	2017
Électricité d'origine renouvelable (MWh)	266 470	302 089
Biogaz (MWh)	13 461	45 721
Autre énergie d'origine renouvelable (MWh)	47 440	41 114
Total énergie d'origine renouvelable (MWh)	**327 371**	**388 924** ☑
Électricité non renouvelable (MWh)	122 178	90 601 ☑
Gaz (MWh)	238 434	214 044 ☑
Fuel (MWh)	9 908	7 261 ☑
Autres énergies non renouvelables (MWh)	32 853	32 292 ☑
Total énergie non renouvelable (MWh)	**403 374**	**344 198**
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE (MWH)	**730 745**	**733 122** ☑

Afin d'ancrer cette performance de façon durable dans les *process* de management industriels, le Groupe s'est engagé depuis 2014 dans une démarche de certification ISO 50001 de ses usines. Son objectif est la certification de 100 % des sites de production d'ici à 2020. À fin 2017, 44 % des usines sont déjà certifiées ISO 50001.

Le recours aux énergies renouvelables

L'Oréal a défini une stratégie de recours aux énergies renouvelables qui s'appuie sur les potentialités offertes par chaque contexte local.

Ainsi, au cours des dernières années, plusieurs grands projets ont été déployés sur certains sites du Groupe, leur permettant

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

de produire directement leur propre énergie renouvelable et réduisant ainsi de façon significative leurs émissions de CO_2 :

- les sites français de Rambouillet et Roye, ainsi que celui de Burgos en Espagne et de Turin en Italie, sont alimentés en énergie grâce à des installations de chaudières ou de centrales biomasse dont l'approvisionnement se fait exclusivement à partir de ressources locales ;
- l'usine belge de Libramont couvre la quasi-totalité de ses besoins en énergie grâce à la biométhanisation, également approvisionnée localement, qui permet la production combinée de chaleur et d'électricité ;
- en Chine, aux États-Unis et en Espagne, plusieurs usines sont équipées de panneaux photovoltaïques ;
- le mix énergétique de l'usine italienne de Settimo est constitué de plusieurs énergies renouvelables produites localement : des panneaux solaires installés sur le toit de l'usine et une centrale biomasse qui fournissent de l'électricité, le réseau de chaleur de la ville, et enfin du biogaz produit à partir des déchets de la municipalité.

D'autres sites se sont tournés vers l'approvisionnement en énergie renouvelable selon les offres locales. C'est le cas notamment de l'usine chinoise d'Yichang qui a choisi de couvrir l'intégralité de ses besoins en énergie en se reliant à la production d'hydroélectricité du barrage situé à proximité.

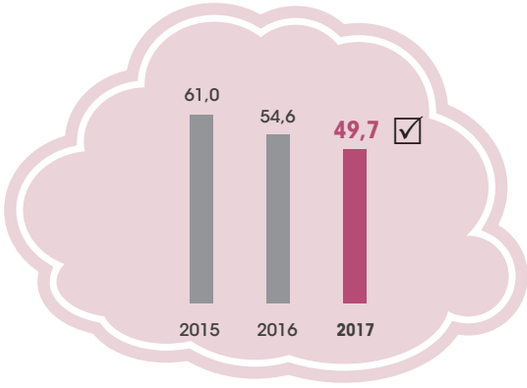
Résultats 2017

Grâce à ces projets et à un investissement de longue date dans les énergies renouvelables, 24 sites du Groupe ont atteint la neutralité carbone à fin 2017.

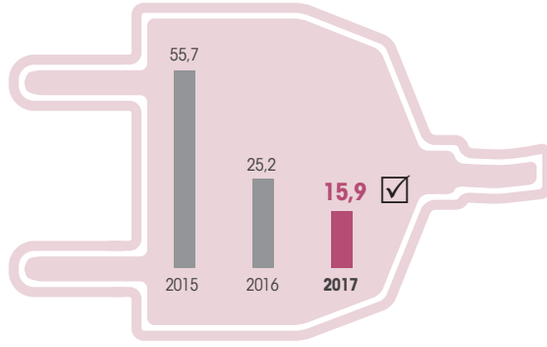
En 2017, 53 % de l'énergie consommée par les usines et les centrales de distribution est d'origine renouvelable. ☑

Émissions du Groupe, gaz à effet de serre

CO_2 DIRECT (MILLIERS DE TONNES) (1)



CO_2 INDIRECT *MARKET BASED* (MILLIERS DE TONNES) (2)



Résultats 2017

ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

- 73 %

(en valeur absolue : tonnes de CO_2, à périmètre constant selon le GHG Protocol)

Émissions du Groupe, hors gaz à effet de serre

En tonnes - sur le périmètre usines et centrales de distribution	2016	**2017**
SO_2	4,8	4,0
COV	169	174
Substance appauvrissant la couche d'ozone*	2.3	2,2 ☑

* *Les émissions provenant des groupes froids utilisés sur les sites font partie du reporting mensuel des émissions.*

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*
(1) L'indicateur de suivi des émissions de CO_2 inclut les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes.
(2) Les émissions du Groupe sont calculées selon les notions définies par GHG Protocol, et suivies selon l'indicateur CO_2 Market-based.

LE PROJET *CARBON BALANCED* : VERS UNE ENTREPRISE BAS-CARBONE À HORIZON 2020

L'Oréal affiche fin 2017 une diminution de - 73 % des émissions carbone liées à son activité industrielle pour une production en hausse de 33 % depuis 2005. Il s'agit là d'un signal majeur : le Groupe prouve qu'il est possible de décorréler émissions de carbone et croissance économique.

Devant l'urgence climatique, le Groupe s'est engagé à équilibrer ses émissions de CO_2 résiduelles (Scope 1 & 2, transport aval de ses produits finis) à l'horizon 2020, pour ainsi devenir une entreprise *Carbon Balanced*.

Cette nouvelle ambition renforce la stratégie bas carbone de L'Oréal qui, désormais, met en œuvre une double approche pour réduire son empreinte carbone :

1. Réduction de 60 % en valeur absolue des émissions liées à son activité industrielle d'ici à 2020, par rapport à l'année 2005, grâce à un recours croissant aux énergies renouvelables et en améliorant l'efficacité énergétique de ses sites industriels ;
2. Équilibrage, d'ici à 2020, du solde de ces émissions en réduisant les émissions carbone au sein de ses filières d'approvisionnement durable de matières premières, en partenariat avec ses fournisseurs.

Avec cette nouvelle ambition, L'Oréal veut éviter des émissions de carbone en quantité équivalente à ces émissions de gaz à effet de serre résiduelles (environ 400 000 tonnes équivalent CO_2 par an, en 2014). Ce dispositif innovant se déploie *via* divers projets structurés selon trois axes en ligne avec les méthodologies développées par les standards internationaux et le protocole de Kyoto :

- amélioration de l'efficacité énergétique ;
- promotion de pratiques agricoles productives et bas carbone ;
- développement de projets de gestion forestière et agroforesterie.

Pour évaluer et accompagner cette nouvelle démarche, L'Oréal a constitué un Comité d'experts indépendants, spécialistes du carbone, présidé par Christian de Perthuis, professeur à l'Université Paris Dauphine et fondateur de la chaire Économie du climat.

En 2017, le Comité d'experts a accompagné L'Oréal dans le développement du *Carbon Balanced program Framework*, méthodologie destinée à la sélection, au développement et au monitoring des projets. Ce document est partagé avec l'ensemble des fournisseurs, des porteurs de projets, et des organismes de vérification impliqués.

En 2017, il a été estimé que les quatre projets, énergétiques et forestiers, mis en place depuis 2015, ont permis de générer des gains carbones à hauteur de 45 291 tonnes équivalent CO_2.

Exemple en Indonésie : Réhabiliter les tourbières

En Indonésie, sur l'île de Bornéo, L'Oréal a lancé en 2017, avec l'un de ses fournisseurs de dérivés de palme, un projet de réhabilitation écologique de tourbière prévu sur 4 ans. Depuis des années, les tourbières indonésiennes sont drainées puis brûlées, pour être converties en terres agricoles. Ce phénomène libère de grandes quantités de gaz à effet de serre et favorise la propagation de feux en saison sèche. Pour l'enrayer, le projet prévoit de former les communautés villageoises aux pratiques agricoles durables, sur des terrains dédiés. Il prévoit aussi la remise en eau de 2 000 hectares, pour régénérer la biodiversité locale. En 2017, ce projet a contribué à éviter l'émission de plus de 31 700 tonnes équivalent CO_2.

Réduction des émissions liées au transport des produits

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal a initié la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) engendré par le transport de ses produits et s'est fixé un objectif de réduction de 20 % par unité de vente et par kilomètre entre 2011 et 2020. Le périmètre de consolidation couvre les flux de transports des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client [(1)]. Pour réaliser cet objectif, de nombreux plans d'action pour les transports sont déployés partout dans le monde.

En 2017, la stratégie de transport durable a été renforcée par le déploiement mondial des *Transportation Labs*. Cette première étape a été l'occasion de réunir l'écosystème transport incluant les équipes transport de L'Oréal, les partenaires transport ainsi que des experts et les principaux innovateurs dans le domaine. Les *Transportations Labs* ont été déployées tout au long de l'année dans les six régions du monde et ont réuni 510 participants dont 205 fournisseurs et 17 experts et innovateurs. L'objectif était de partager les engagements *Sharing Beauty With All* et de positionner le transport durable comme un axe de développement prioritaire.

Dans une seconde étape, des outils spécifiques ont été développés : recommandations par mode de transport, fiches techniques de comparaison des modes de transport, une procédure dérogatoire des expéditions aériennes et un outil simplifié de simulation des émissions de CO_2. Ils devront permettre aux équipes de prioriser les solutions de transport durable et de sélectionner les partenaires les plus avancés dans la démarche.

D'autres initiatives ont été déployées sur 2017 :

En Europe, des solutions multimodales ont été déployées, permettant de diminuer les distances parcourues par route et de les remplacer par des solutions moins consommatrices de CO_2 comme le ferroviaire et le maritime.

(1) À l'exception du transport des produits finis vendus en ligne depuis les sites du Groupe.

Ainsi, pour les flux de nos usines vers les centres de distribution pays, les solutions multimodales sont passées en volume de 6 % en 2014 à 19 % en 2017.

En Russie par exemple, les livraisons vers le centre de distribution régional de Novossibirsk sont effectuées depuis avril 2017 en train, ce qui génère une réduction de 5 % des émissions de CO_2 entre 2016 et 2017 pour la Division Grand Public.

Pour la Turquie, les livraisons depuis les usines européennes se font maintenant en train depuis Luxembourg vers Trieste et ensuite en bateau jusqu'en Turquie.

Et au Royaume-Uni, suite à un appel d'offres positionnant le critère de transport durable en priorité, 100 % des livraisons entre les usines européennes et la centrale Trafford Park se font en transport multimodal empruntant des voies ferroviaires et/ou maritimes.

Cette initiative a généré une réduction de 24 % des émissions de CO_2 entre 2016 et 2017.

Résultats 2017

Le transport des produits a émis 357 770 tonnes de CO_2 en 2017, ce qui représente 0,0228 g CO_2/unité de vente/km. Par rapport à 2011, l'indicateur d'émission de CO_2/unité de vente/km est en baisse de 18 %.

3.2.2.2. Réduire de 60 % la consommation d'eau par produit fini par rapport à 2005

L'eau est utilisée à chaque étape de la fabrication ou de l'utilisation des produits, d'abord chez les fournisseurs du Groupe pour l'élaboration des matières premières et des emballages, puis dans ses usines et enfin chez ses consommateurs lors de l'utilisation. Le Groupe s'applique donc à réduire son empreinte eau tout au long du cycle de vie de ses produits, et notamment lors de la production.

L'Oréal déploie son programme industriel en appliquant de façon systématique des principes simples visant à préserver cette ressource grâce à une utilisation respectueuse de l'eau, réduite au minimum des besoins, et prenant en compte sa disponibilité locale.

Depuis 2005, L'Oréal a diminué de 31 % la consommation d'eau de ses usines et centrales de distribution en valeur absolue, alors que la production (hors usines matières premières) a augmenté de 33 %. Ceci se traduit par une réduction de 48 % de sa consommation d'eau en litre par produit fini à fin 2017. Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe s'est engagé à accroître cette performance à 60 % d'ici à 2020.

La stratégie de gestion durable de l'eau est notamment basée sur les grands principes suivants :

- la cartographie et la réduction de la consommation d'eau ;
- la réutilisation des eaux industrielles sans traitement pour un nouvel usage ;
- le recyclage de l'eau utilisée, après une étape de traitement additionnelle spécifique.

LA CARTOGRAPHIE ET LA RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'EAU

Un outil standard de cartographie exhaustive des consommations d'eau est aujourd'hui déployé dans chaque usine du Groupe : le *Waterscan tool*. Cet outil permet de catégoriser les différents postes d'utilisations d'eau (nettoyage des outils de production, refroidissement, sanitaire, etc.) et d'identifier les consommations de chacune de ces catégories. Les meilleures performances pour une utilisation donnée sont établies comme standard Groupe, et constituent alors un objectif pour chaque usine. Les projets permettant d'atteindre ces objectifs sont identifiés, chiffrés sur chaque site, et leurs réalisations planifiées dans le temps. Ceci constitue la « feuille de route Eau » du Groupe, dont la performance fait l'objet d'un suivi mensuel.

La cartographie et la réduction de la consommation de l'eau dans les process industriels

L'Oréal a travaillé plus particulièrement à la réduction de la consommation de l'eau utilisée pour le nettoyage des équipements de production et des lignes de conditionnement dans ses usines. Une opération nécessaire au respect des normes d'hygiène très rigoureuses et qui représente 34 % de la consommation totale des sites industriels. D'une part, la quantité d'eau utilisée pour ces opérations est réduite au minimum, sans affecter la qualité des produits (optimisation spécifique de la consommation d'eau de nettoyage, déterminée en fonction de la formule de chaque produit fabriqué et des équipements utilisés). D'autre part, des améliorations sur les équipements ont permis un nettoyage facilité des installations. Enfin, des formations aux meilleures pratiques de nettoyage sont déployées auprès des équipes opérationnelles partout dans le monde, grâce à la démarche OPTICIP (*OPTimisation Cleaning In Place*).

La réutilisation des eaux industrielles, sans traitement pour un nouvel usage

La cartographie exhaustive des consommations d'eau dans l'usine permet également d'identifier des opportunités de réutilisation directe sans traitement spécifique de l'eau utilisée pour un autre usage, notamment la réutilisation directe de l'eau de refroidissement, non polluée, pour des besoins de nettoyage de l'équipement ou la réutilisation de l'eau sortant de la station d'épuration sur site pour la dilution de produits chimiques utilisés dans le traitement d'effluents industriels.

Le recyclage et le traitement sur site de toutes les eaux utilisées qui ne peuvent pas être évitées ou réutilisées en l'état

Le principe consiste en un retraitement des effluents en sortie de la station d'épuration du site à l'aide de différentes technologies (ultrafiltration, osmose inverse, etc.). Ces traitements permettent d'obtenir une eau de très haute qualité, conforme aux standards du Groupe pour la réutilisation dans certains *process* industriels. L'eau ainsi traitée peut être réutilisée pour le nettoyage des équipements de production ou leur refroidissement par exemple.

À fin 2017, 11 usines du Groupe possèdent de telles installations de recyclage, pionnières dans l'industrie cosmétique, leur permettant de réutiliser l'eau. Le Groupe poursuit le déploiement de ces technologies sur ses sites de production. Pour certaines usines, le volume en eau recyclée couvre plus de 50 % de leurs besoins en eau pour les utilités.

ALLER PLUS LOIN DANS LA PRÉSERVATION DES RESSOURCES NATURELLES EN EAU : LE CONCEPT DE *DRY FACTORY*

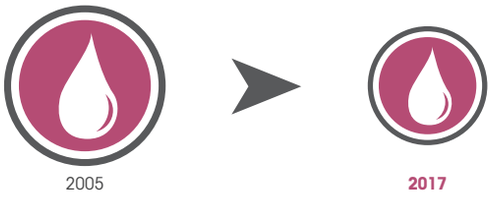
Le concept de *Dry Factory* consiste à n'utiliser de l'eau de la ville que pour la consommation humaine et pour la production de l'eau de haute qualité utilisée comme matière première de la fabrication des produits ; l'eau nécessaire aux *process* industriels (nettoyage des équipements, utilités, etc.) étant à 100 % réutilisée ou recyclée en boucle sur le site.

Pour la première fois le concept *Dry Factory* a été mis en œuvre en 2017 par l'usine de Burgos en Espagne :

- Les optimisations de *process* industriels ont contribué à une réduction de 80 % des besoins en eau pour les utilités par rapport à l'année 2005 ;
- Un dispositif de recyclage a été déployé : les effluents industriels, sortant du prétraitement de la station d'épuration sur site, sont retraités à l'aide de différentes technologies (filtres multicouches, nano filtration, etc.) afin d'en extraire une eau de très haute qualité. Celle-ci est ensuite utilisée en boucle pour le nettoyage des outils de production et les utilités, en remplacement de l'eau de ville.

Résultats 2017

CONSOMMATION D'EAU



- 48 %
(en litres par produit fini)

La consommation d'eau totale dans les usines et les centrales de distribution a été de 2 216 ☑ milliers de m³ en 2017, ce qui représente une augmentation de 2 % en valeur absolue par rapport à 2016, et une diminution de 1 % ramenée à la production (l/PF).

Traitement des effluents industriels

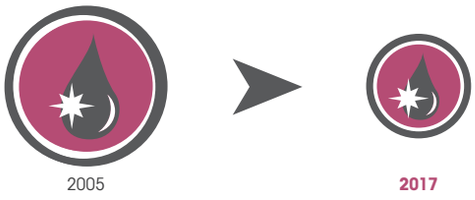
Environ la moitié des usines de L'Oréal dispose de leur propre station de traitement des effluents, prérequis indispensable au recyclage. Celles-ci utilisent diverses méthodes, notamment des processus physiques, chimiques et biologiques, adaptées aux caractéristiques des effluents et aux conditions locales de rejet.

En 2017, la demande chimique en oxygène total des effluents du Groupe (en tonnes de DCO), après traitement sur site, a diminué de 36 % par rapport à 2005. Elle est de 0,8 g de DCO par produit fini, soit une diminution de 52 % par rapport à 2005.

L'Oréal poursuit l'installation de stations de traitement de ses eaux usées sur site, comme par exemple la nouvelle installation réalisée au Kenya en 2017.

Résultats 2017

INDICE DE QUALITÉ DES EFFLUENTS



- 52 %
(gramme de DCO par produit fini)

	2016	2017
Déversements accidentels (m³)	1	1
Effluents après traitement (m³)	1 128 495	1 146 648
DCO (tonnes)	4 562	4 839

Un déversement accidentel dans l'usine de Rambouillet a eu lieu lors de la fabrication d'un shampooing : une faible quantité de mousse a été évacuée par un évent en toiture. La pluie a entraîné son ruissellement dans un fossé qui jouxte l'usine.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont émis un rapport d'assurance raisonnable sur cet indicateur.*

LE *WATER DISCLOSURE PROJECT* : UNE INITIATIVE DU CDP POUR LA TRANSPARENCE DES INFORMATIONS SUR L'EAU

Depuis 2010, L'Oréal participe au *Water Disclosure Project*, dont il est l'un des précurseurs. Ce programme a pour vocation d'inciter les entreprises à publier chaque année leur stratégie de gestion de l'eau, leurs résultats et les projets mis en œuvre pour améliorer leurs performances et réduire les risques sur leurs activités liées à la consommation de l'eau. Il a été lancé par le CDP, importante organisation à but non lucratif et indépendante qui promeut la transparence et la publication des informations environnementales sur plusieurs thèmes : le réchauffement climatique, l'eau, la déforestation, etc.

En 2017, L'Oréal a été reconnu pour la deuxième fois consécutive comme l'un des leaders mondiaux pour sa stratégie et ses actions en matière de gestion durable de l'eau, et s'est vu décerné un « A » soit le plus haut niveau de performance du classement du CDP.

L'Oréal mobilise également sa *Supply chain* pour une gestion durable de l'eau. En 2017, pour la cinquième édition du *Water Disclosure Project Supply chain*, L'Oréal a sélectionné 97 de ses fournisseurs, principalement de matières premières, d'articles de conditionnement et de sous-traitance selon les 3 critères suivants : technologie particulièrement consommatrice d'eau, localisation d'au moins un site de production dans un bassin versant à stress hydrique, et importance des volumes d'achat de L'Oréal. 84 d'entre eux ont accepté de participer au programme et se verront remettre une fiche de résultat personnalisée et commentée par les experts environnement du Groupe, leur permettant d'identifier les points clés de progression. En outre, L'Oréal encourage ces fournisseurs à mesurer, reporter, et se fixer des objectifs de réduction des consommations d'eau pour chacun de leurs sites de production, et à déployer un système d'évaluation et de management des risques liés à l'eau.

3.2.2.3. Réduire de 60 % la génération de déchets par produit fini par rapport à 2005

L'Oréal applique, depuis plusieurs années, une politique ambitieuse de gestion des déchets qui va bien au-delà de la conformité réglementaire et de la prévention des risques. Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe a élevé son niveau d'ambition en s'engageant à diminuer de 60 % les déchets générés par ses usines et centrales de distribution. Un défi ambitieux, au regard de l'exigence avec laquelle L'Oréal définit la notion de déchet. En effet, tout rejet solide qui n'est pas un produit fini destiné à la consommation est considéré comme un déchet, quel que soit son traitement et sa valorisation future. Cela inclut par exemple les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, les palettes cassées, etc.

Réduire la génération de déchet à la source

L'engagement de L'Oréal concernant la réduction des déchets requiert la mobilisation de nombreux acteurs. C'est un indicateur de performance environnementale, d'abord pour ses sites industriels, mais aussi pour l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe :

- depuis le packaging, où les équipes sont mobilisées à travers une démarche d'écoconception des emballages de transport (allégement, optimisation, réutilisation, etc.) visant à réduire les déchets dès la conception de l'emballage ;
- aux équipes achats, contacts privilégiés avec les fournisseurs qui sont les principaux producteurs des emballages de transport des matières premières et articles de conditionnement reçus dans les usines du Groupe ;
- en passant par l'ensemble des équipes industrielles impliquées dans une démarche d'amélioration continue des *process* de fabrication et de conditionnement, et ce afin d'en réduire les pertes ; ou en développant également le *wall-to-wall*, levier de réduction à la source des déchets liés à l'approvisionnement des composants ;
- jusqu'à l'ensemble de la *supply chain* pour qui la réduction des stocks obsolètes est essentielle à la réduction des déchets liés aux activités. La zone Europe a par exemple initié un programme de réduction des produits obsolètes par une action concertée sur les prévisions de vente d'une part, et la valorisation au travers d'*outlets*, de *family sales*, ventes aux personnels, dons d'autre part.

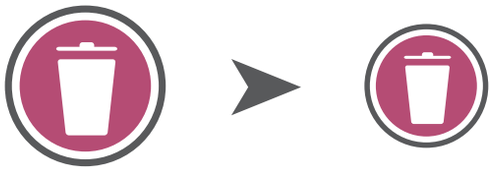
Par ailleurs, le Groupe s'engage contre le gaspillage alimentaire. L'Oréal adopte les meilleures pratiques dans ses restaurants d'entreprise gérés directement, avec environ 2 000 repas par jour en région parisienne : un suivi très strict des dates de péremption et des stocks, des modes de cuisson en temps réel et à la demande, ainsi qu'un service attentif aux quantités servies tout en satisfaisant les demandes individuelles.

Une convention de don alimentaire a été signée avec les Restaurants du Cœur qui ont pu bénéficier ainsi d'environ 3 000 repas sur la commune d'Aulnay-sous-Bois en 2017. Le don des excédents alimentaires est également demandé aux restaurants d'entreprise en gestion concédée afin de promouvoir cette initiative auprès des associations.

La réduction de la génération de déchets des sites est donc un défi transverse, managérial et organisationnel.

Résultats 2017

GÉNÉRATION DE DÉCHETS TRANSPORTABLES



- 37 %

(grammes par produit fini, hors rotations d'emballages navettes, comprenant la comptabilisation des emballages navette à la source)

La génération de déchets des sites industriels a représenté 87 187 tonnes en 2017, soit une diminution en valeur absolue de 1 % par rapport à 2016, et de 4 % ramenée à la production (g/PF). Cette réduction est le fruit de nombreux projets à moyen et long terme, tout au long de la chaîne de valeur des Opérations.

	2016	2017
Déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navette à la source (tonnes) (1)	88 342	87 187 ☑
Emballages navettes en rotation (tonnes) (2)	21 112	19 026 ☑
Total valorisé (tonnes)	105 826	101 253 ☑
Indice de valorisation (%) (3)	97	96 ☑
Indice de valorisation matière (%) (4)	63	61 ☑

(1) Système de comptabilisation des emballages de transport navette, hors palettes navettes : L'Oréal comptabilise le poids de ses emballages navettes dans les déchets transportables dès leur première utilisation. Puis, chacun des sites s'efforce d'en maximiser le nombre de rotations. Cette comptabilisation à la source du poids d'emballage navettes est un facteur incitatif à leur rotation et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie.
(2) Afin d'avoir une lecture plus précise des indices de valorisation et de valorisation matière, ces indicateurs sont désormais calculés en excluant les palettes navettes qui représentaient une part importante des emballages navette en rotation.
(3) L'indice de valorisation correspond à la quantité des déchets, hors palettes navettes, valorisés matière ou énergie (101 253 t) divisée par la totalité des déchets générés, (105 326 t), y compris les emballages navettes en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires et hors palettes navettes.
(4) L'indice de valorisation matière correspond à la quantité des déchets, hors palettes navettes, réutilisés ou recyclés (64 543 t) divisée par la totalité des déchets générés, (105 326 t), y compris les emballages navettes en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires et hors palettes navettes.

Valoriser les déchets générés

La réduction de la génération de déchets reflète l'efficacité de l'utilisation des ressources. Le Groupe a pour ambition de poursuivre cet engagement, tout en l'associant à celui de la valorisation des déchets qui n'auront pu être évités. En effet, le Groupe veille en parallèle à les traiter de la meilleure façon possible, et affiche une très bonne performance de valorisation depuis de nombreuses années.

En 2013, L'Oréal s'est d'ailleurs fixé l'objectif d'atteindre zéro déchet en décharge à l'horizon 2020 pour ses sites industriels (hors obligation réglementaire) ; des travaux ont été engagés avec des sociétés spécialisées ainsi que les autorités locales pour la mise en place de solutions de traitement adaptées. La mobilisation de l'ensemble des sites a ainsi permis d'être très proche de zéro déchet en décharge sur l'ensemble de l'année 2017. À l'exception d'un site sur les premiers mois de l'année, chaque usine, chaque centre de distribution a réussi en 2017 à trouver une filière pour l'ensemble de ses déchets.

L'atteinte de l'objectif « zéro déchet mis en décharge » est une première étape d'une démarche plus globale d'économie circulaire dans laquelle le Groupe est engagé. L'objectif est de maximiser la valorisation matière de ses déchets en privilégiant leur réutilisation ou leur recyclage. L'Oréal cherche par ailleurs à promouvoir autant que possible leur traitement local, afin d'en réduire l'impact environnemental et de créer d'éventuelles synergies avec d'autres acteurs du territoire.

Résultats 2017

96 % des déchets ont été valorisés en 2017 ☑ soit 10 % de plus qu'en 2005 (29 usines et 29 centrales de distribution ont un taux de valorisation de 100 % en 2017).

3,8 % de déchets ont été détruits sans valorisation (incinération sans récupération d'énergie et mise en décharge hors contraintes réglementaires), soit 4 034 tonnes.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

3.2.3. CONSOMMER DURABLEMENT

« D'ici à 2020, le Groupe veut donner à tous les consommateurs de produits L'Oréal la possibilité de faire des choix de consommation durable ».

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2017
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.	**100 %** des produits nouveaux ou rénovés sont évalués à travers l'outil SPOT d'évaluation des produits. L'indicateur du pourcentage de marques qui communiquent aux consommateurs une information issue de l'outil SPOT sera complété dès la finalisation du dispositif d'affichage environnemental et social, qui est en cours d'élaboration et sera déployé d'ici 2020.
Chaque marque aura évalué son empreinte environnementale et sociétale et aura pris des engagements pour l'améliorer.	**91 %** des marques ont évalué leur impact environnemental ou social. Ce pourcentage est calculé par rapport à leur part du chiffre d'affaires consolidé de 2016.
Chaque marque rendra compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements.	**46 %** des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs. Le pourcentage de marques sensibilisant leurs audiences à des styles de vie plus durables en 2017 est calculé par rapport à leur part du chiffre d'affaires consolidé de 2016.
Nos consommateurs pourront influencer nos actions en matière de Développement Durable, à travers un Comité Consultatif de consommateurs.	Dans la continuité des panels consultatifs de 2016, les actions menées par le Groupe prennent en compte les attentes des consommateurs exprimées au travers d'une série d'études menées en 2017 sur les enjeux de développement durable.

3.2.3.1 Évaluer l'empreinte des produits

Un outil d'évaluation de l'empreinte environnementale et sociale des produits : le Sustainable Product Optimisation Tool

En 2017, l'outil SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool*) a été déployé à l'ensemble des marques du Groupe (hors acquisitions récentes). Cet outil permet de calculer l'empreinte environnementale et sociétale/sociale complète d'un produit conformément à la recommandation de la Commission européenne (*Product Environmental Footprint*) relative à l'utilisation de méthodes communes pour mesurer et communiquer les performances environnementales des produits et des organisations. Une méthodologie de mesure d'impact social des produits a été co-développée avec 9 experts internationaux en Analyses de Cycle de Vie sociale (ACV sociale).

L'outil SPOT mesure de façon exhaustive tous les impacts environnementaux avec l'intégration des 14 facteurs d'impacts retenus par le référentiel européen de l'empreinte environnementale des produits. Une normalisation de ces différents impacts est appliquée sur la base des impacts moyens d'un consommateur européen. Puis, pour obtenir une valeur unique d'empreinte environnementale produite (formule et emballage) ces impacts sont agrégés selon une méthode dite des *Planetary Boundaries*. Dans une étape finale l'empreinte est comparée à une référence pour obtenir une note adimensionnelle entre 0 et 10 permettant aux équipes de conception de produits de mesurer leurs progrès.

Le profil environnemental et social/sociétal de l'ensemble des produits rénovés et lancés en 2017 a été évalué grâce à cet outil.

Développer des plans d'amélioration continue avec les marques

En parallèle à la construction de l'outil, chaque marque aura d'ici à 2020 évalué son empreinte environnementale et sociétale et aura pris des engagements pour l'améliorer.

Pour ce faire, les équipes de développement et de packaging, l'équipe RSE et les laboratoires mènent, avec les Comités de Direction des marques internationales, des analyses de leurs portefeuilles de formules et de leur packaging. Le but est de définir des plans d'innovation durable afin d'identifier de manière systématique les leviers d'amélioration possible sur chaque gamme et produit en vue de les activer.

Ceci a permis à de nombreuses marques d'améliorer le profil environnemental et social de leurs lancements tant en termes de formule que de packaging.

Par exemple, en 2017, la marque Vichy a rénové sa crème riche Aqualia Thermal. L'utilisation de SPOT a permis de quantifier précisément les progrès sur chacun des 4 axes d'amélioration :

- packaging : l'utilisation de 10 % de verre recyclé et l'allègement de la capsule de 10 g (soit un poids réduit de 44 %) ont permis de réduire les quantités de matériaux utilisés, et la suppression du pelliculage de l'étui favorise le recyclage ;
- empreinte eau de la formule : le taux de biodégradabilité a augmenté de 71 % à 97 % ;
- ingrédients renouvelables sourcés de façon durable et issus de la chimie verte : leur proportion est passée de 55 % à 95 % ;
- impact social : la formule intègre désormais du beurre de karité issu d'un programme d'approvisionnement durable mené par L'Oréal au Burkina Faso.

3.2.3.2. Sensibiliser les consommateurs à des modes de vie durables

Conscient de la capacité d'influence de ses marques, L'Oréal les encourage à sensibiliser et mobiliser leurs partenaires, clients et consommateurs sur les grands sujets environnementaux et sociaux d'aujourd'hui. Chaque marque doit ainsi identifier une cause qui lui soit propre et mener des campagnes de sensibilisation. En 2017, 46 % des marques ont mené ce type d'actions.

Les marques déjà engagées ont poursuivi leur action : Armani avec Acqua for Life, son initiative en faveur de l'accès à l'eau potable ; Biotherm et son engagement pour la protection des océans aux côtés de l'organisation Mission Blue ; La Roche-Posay et sa mobilisation contre le cancer de la peau (près de 120 millions de personnes se sont engagées à vérifier leurs grains de beauté pour prévenir le mélanome depuis le début de la campagne, en 2014) ou encore L'Oréal Professionnel et son action de prévention des troubles musculo-squelettiques (plus de 330 000 coiffeurs sensibilisés en 2017).

Parmi les nouvelles campagnes lancées en 2017, Garnier s'est associé à l'Unicef pour soutenir les enfants vivant dans un pays concerné par une crise humanitaire, ce qui concerne 1 enfant sur 4, soit 537 millions d'enfants dans le monde. En accompagnant l'action de l'Unicef et en finançant des espaces « Amis des enfants » à travers le monde, la marque a soutenu 300 000 enfants en 2017. SkinCeuticals, marque experte en soins de la peau, a quant à elle lancé, avec l'ONG ReSurge Internationnal, un programme destiné à former la première génération de femmes en chirurgie reconstructive dans les pays en voie de développement.

3.2.3.3. Des marques engagées à agir avec éthique

Le Groupe L'Oréal reconnaît l'importance d'une publicité et d'une communication commerciale responsables comme moyens essentiels d'information des consommateurs sur les caractéristiques et les qualités des produits cosmétiques. À ce titre, L'Oréal, membre de Cosmetics Europe, a signé en 2012 la charte commune sur la publicité et la communication commerciale des produits cosmétiques. Le but de cette charte est de fixer un cadre commun pour une publicité et une communication commerciale responsables des produits cosmétiques en Europe.

Elle permet de s'assurer que la publicité et la communication commerciale :

- sont conformes aux réglementations européennes et nationales en la matière et au cadre d'autorégulation applicable ;
- sont sincères, véridiques et non trompeuses ;
- permettent des choix éclairés par le consommateur ;
- sont socialement responsables.

D'autre part, L'Oréal est membre de l'Union Des Annonceurs (UDA) et a contribué à l'élaboration de la Charte de Communication Responsable. Le Groupe communique chaque année sur ses actions dans ce domaine. Depuis 2012, L'Oréal a mis en place une formation à destination des collaborateurs des équipes marketing pour les sensibiliser aux bonnes pratiques de communication.

3.2.4. PARTAGER NOTRE CROISSANCE

Partager la croissance avec ses parties prenantes est, pour L'Oréal, une priorité. Le Groupe déploie sa vision d'entreprise citoyenne et responsable avec ses collaborateurs, ses fournisseurs et les communautés qui l'environnent.

3.2.4.1. … avec nos salariés

« D'ici à 2020, les salariés de L'Oréal auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation. »

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2017
Nos salariés bénéficieront d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence.	**96 %** des employés permanents du Groupe ont accès à une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence [(1)].
Nos salariés bénéficieront d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tels que le décès ou une invalidité totale permanente.	**92 %** des employés permanents du Groupe ont accès à une protection financière en cas d'accident de la vie, tels que le décès ou une invalidité totale permanente [(1)].
Nos salariés auront accès à une formation, où qu'ils se trouvent dans le monde.	**78 %** des employés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année 2017.

(1) Soit 100 % des employés sur le périmètre du programme L'Oréal Share & Care (employés permanents du Groupe hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel < 21 heures/semaine, les conseillers beauté et employés de boutique, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle).

Donner à tous les salariés du Groupe une couverture santé et une protection financière en cas d'accident de la vie

L'Oréal cherche à garantir à ses collaborateurs les meilleurs niveaux de protection sociale et à universaliser son modèle social, en totale cohérence avec sa dimension mondiale. Il s'agit d'un engagement fort qui reflète une vision d'entreprise, selon laquelle une croissance durable se conjugue nécessairement avec une vision mondiale et un haut niveau de performance sociale. L'Oréal s'est engagé (voir le programme L'Oréal *Share & Care)* à ce que tous les employés aient accès à :

- une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence ;
- une protection financière en cas d'accident de la vie, tel qu'une incapacité ou une invalidité permanente.

Donner à tous les salariés du Groupe accès à une formation par an où qu'ils se trouvent dans le monde

La formation est au cœur de la stratégie des Ressources Humaines. L'Oréal se met ainsi en capacité d'attirer les talents et de préparer les leaders du futur. L'ambition du Groupe est de permettre à ses collaborateurs, quels que soient le métier, la fonction, le pays, d'avoir accès à des opportunités de développement tout au long de leur vie professionnelle. Cette vision, L'Oréal la déploie dans une politique de formation baptisée *Learning for All*. Le programme *Sharing Beauty With All* a traduit cette ambition en engagement : faire bénéficier tous les salariés d'une action de formation chaque année à l'horizon 2020 (voir le paragraphe 3.1.2.2. Priorité à la formation des collaborateurs tout au long de leur carrière).

3.2.4.2. … avec nos fournisseurs

« D'ici à 2020, 100 % des fournisseurs stratégiques du Groupe participeront au programme de Développement Durable destiné aux fournisseurs. »

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2017
Tous les fournisseurs stratégiques [1] seront évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances environnementales et sociales.	**82 %** des fournisseurs stratégiques [1] du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leur performance sur les plans environnemental et social. Ils représentent plus de 74 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance). Par ailleurs, en 2017, 1 231 audits sociaux ☑ ont été réalisés, soit plus de 9 400 depuis 2006.
Tous les fournisseurs stratégiques [1] auront procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable.	**87 %** des fournisseurs stratégiques [1] ont procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable. Le pourcentage est issu du calcul du nombre de fournisseurs ayant, en 2017, fait évaluer leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs par Ecovadis.
Tous les fournisseurs auront accès aux outils de formation L'Oréal destinés à optimiser leurs politiques en matière de Développement Durable.	Un site en ligne dédié aux fournisseurs a été lancé, il propose des *e-learning*, des vidéos, des présentations sur l'éthique, le changement climatique, les audits sociaux, etc. Dans un premier temps accessible aux fournisseurs stratégiques [1], il est en cours de déploiement.
20 % des fournisseurs stratégiques [1] seront associés à notre programme *Solidarity Sourcing*.	**9 %** des fournisseurs stratégiques [1] sont associés au programme de *Solidarity Sourcing* du Groupe.

(1) Les fournisseurs stratégiques sont les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal. À terme, 80 % du montant des achats directs sera couvert par cette démarche. Ainsi, le portefeuille fournisseur sera constitué en 2020 uniquement de fournisseurs ayant les meilleurs résultats RSE : de nouveaux fournisseurs sélectionnés sur leurs performances, et des fournisseurs historiques conservés car parmi les meilleurs.

En tant qu'entreprise responsable, L'Oréal intègre l'ensemble de sa chaîne de valeur, y compris le travail réalisé par ses fournisseurs, dans sa politique de Développement Durable. Ils sont des milliers à travers le monde à couvrir les besoins du Groupe en emballages, matières premières, sous-traitance, équipements de production, objets promotionnels et publicitaires, etc. Le volume mondial des achats directement liés à la production représentait 4,40 milliards d'euros en 2017.

Le Groupe a décidé d'utiliser les performances environnementales et sociétales de ses partenaires comme critère de sélection. À ce titre, les engagements du programme *Sharing Beauty With All* s'inscrivent dans la continuité de la politique d'achats responsables du Groupe initiée en 2002 avec le programme *L'Oréal Buy & Care*. Celui-ci contribue au partage des bonnes pratiques, des valeurs et des normes de l'entreprise avec ses fournisseurs.

Évaluer et sélectionner les fournisseurs stratégiques du Groupe sur la base de leurs performances sociétales et environnementales

Les engagements et les performances en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) des fournisseurs comptent de manière significative dans le choix des partenaires du Groupe. Les équipes Achats de L'Oréal ont en effet défini 5 piliers de performance permettant d'évaluer et de choisir les fournisseurs :

- la qualité ;
- la responsabilité sociale et environnementale ;
- l'innovation ;
- la *Supply chain* & Service ;
- la compétitivité.

Ces piliers structurent tant la performance au quotidien que les stratégies de long terme. Une "fiche d'évaluation" (*scorecard*) mondiale a été déployée pour tous les domaines d'achat permettant de mesurer précisément les résultats des fournisseurs, en particulier le respect de leurs engagements environnementaux, sociaux et sociétaux qui comptent pour 20 % dans l'évaluation finale.

La stratégie et les plans d'action RSE des fournisseurs sont totalement intégrés dans leurs relations avec L'Oréal et sont donc discutés lors des réunions stratégiques (*Business Review*). Ainsi, en 2017, 293 *business reviews* ont été réalisées. L'évaluation des fournisseurs sur le pilier RSE est basée notamment sur la conformité de leurs audits sociaux, la mise en place de projets de *Solidarity Sourcing* et sur leur résultat au programme « CDP *Supply chain* » de réduction des émissions de CO_2.

Les fournisseurs et les sous-traitants sont aussi invités à se conformer aux standards décrits dans la lettre d'engagement éthique qui correspondent aux Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et de la législation locale, notamment en matière de salaire minimum, de temps de travail, de santé et de sécurité (voir § 3.1.4.4 « Respect des conventions de l'OIT »).

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

82 % des fournisseurs stratégiques du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances environnementales et sociales.

Ils représentent plus de 74 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance).

ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX FOURNISSEURS

L'Oréal cherche activement à travailler avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs et ses engagements éthiques. Les équipes achats ont pour mission d'identifier de nouveaux fournisseurs, de les intégrer en fonction des attentes et de la stratégie du Groupe, *via* le processus de référencement *Welcome On Board* (WOB). Il permet de s'assurer de l'intérêt réel que représente le fournisseur et de lui apporter toutes les informations, documents et contacts nécessaires à sa compréhension des attentes et des processus chez L'Oréal. L'objectif final est d'obtenir l'engagement du fournisseur sur les valeurs de L'Oréal.

S'assurer des engagements des sous-traitants et des fournisseurs par des audits sociaux

Les sous-traitants du Groupe et ses fournisseurs de matières premières, emballages, équipements de production et PLV/Promo situés dans des pays identifiés à risques selon *Verisk Maplecroft* font l'objet d'un audit social obligatoire qui vise notamment à s'assurer du respect des lois applicables, des Droits de l'Homme et du Droit du travail. Cet audit vérifie aussi la sécurité des collaborateurs, les conditions de travail sur le lieu de travail ainsi que la prise en compte de l'environnement.

Les audits sociaux sont réalisés pour le compte de L'Oréal par des prestataires externes indépendants.

Les audits initiaux ainsi que les re-audits après trois ans sont financés par le Groupe. Les audits de suivi permettant de vérifier l'efficacité des plans d'action sont à la charge des fournisseurs.

Dix chapitres sont audités :

- le travail des enfants ;
- le travail forcé ;
- l'environnement, l'hygiène et la sécurité ;
- le respect des lois relatives aux syndicats ;
- la non-discrimination ;
- les pratiques disciplinaires ;
- le harcèlement ou l'environnement hostile de travail ;
- le respect de la rémunération et des avantages ;
- le temps de travail ;
- la relation avec les sous-traitants.

L'audit social de L'Oréal se base en grande partie sur le standard mondialement reconnu SA 8000. Le Groupe s'est aussi imposé des critères plus contraignants notamment en ce qui concerne l'âge minimal du travail des enfants. Il est fixé à 16 ans pour tous les salariés travaillant chez les fournisseurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Les fournisseurs et sous-traitants peuvent néanmoins demander une dérogation au Directeur des Achats du Groupe pour recourir à des salariés de moins de 16 ans sur présentation d'un dossier complet (scolarité, type de contrat, conditions de travail, type de travail).

En application de la politique « Fournisseurs/Sous-traitants et travail des enfants », formalisée en 2011, ces dérogations ne peuvent être accordées que pour les programmes d'apprentissage ou pour les enfants effectuant des tâches légères n'affectant ni leur santé, ni leur sécurité, ni leur présence régulière à l'école, lorsque les lois locales l'autorisent et que le fournisseur/sous-traitant a désigné un « tuteur » interne pour ces enfants.

Chiffres clés

6 400 sites de fournisseurs ont fait l'objet d'audits sociaux depuis la mise en place de l'outil de *reporting* en 2006 :

- 1 231 audits ☑ réalisés en 2017 soit plus de 9 400 depuis 2006 ;
- 45 % des audits 2017 réalisés en Asie ;
- 66 % des sites fournisseurs audités pour la première fois (audits initiaux) présentaient des non-conformités majeures. Lors des audits de suivi, 42 % des fournisseurs initialement non conformes ne présentaient plus de non-conformité majeure.
- 59 % de la totalité des sites audités présentaient des non-conformités majeures en 2017.

PARTAGER ET CO-CONSTRUIRE AVEC LES FOURNISSEURS

L'Oréal souhaite partager, stimuler et co-construire des solutions avec ses fournisseurs afin de promouvoir des bonnes pratiques sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, celles-ci sont ainsi utilisées pour inspirer et soutenir les partenaires dans le déploiement de leurs propres plans d'action. Cet accompagnement se fait mondialement par :

- des Journées Fournisseurs en Europe en 2012, aux États-Unis en 2016 ;
- des événements *Sharing Beauty With All* avec les fournisseurs organisés en Asie au cours du premier semestre 2017 (Chine, Indonésie, Inde et Japon). Réunis en groupes de travail, 121 fournisseurs, des opérationnels EHS et des acheteurs L'Oréal ont échangé à partir des réalisations des usines L'Oréal en matière de réduction des déchets, des émissions de CO_2 ou des consommations d'eau, ainsi que des actions de *Solidarity Sourcing* ;
- un site en ligne en cours de déploiement destiné aux fournisseurs. En effet sont postées sur ce site des informations stratégiques délivrées par les Patrons des Achats, de l'Éthique, de SBWA ou du groupe dans des vidéos ou des *tool kits* très opérationnels sur CDP Ecovadis ou le *Solidarity Sourcing*, ou enfin des *e-learning* sur les audits sociaux. Les équipes Achats relayent par ailleurs quotidiennement ces informations dans leur relation avec les fournisseurs. Les fournisseurs peuvent également être invités à témoigner de leurs bonnes pratiques, par exemple sur le *Solidarity Sourcing*.

Inciter les fournisseurs stratégiques à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre

L'Oréal s'est engagé avec succès à lutter contre le changement climatique en se fixant d'ambitieux objectifs, notamment la réduction de 60 % de ses émissions de CO_2 entre 2005 et 2020, pour ses usines et ses centrales de distribution (objectif déjà dépassé en 2017). En parallèle, L'Oréal souhaite également contribuer activement à la réduction des gaz à effet de serre de sa *supply chain*. Environ 33 % de l'empreinte carbone du Groupe provient de l'activité de ses fournisseurs. C'est la raison pour laquelle L'Oréal associe, depuis 2009, ses fournisseurs à la démarche de mesure et de réduction de son empreinte carbone en les incitant à travailler avec le CDP, dans le cadre du programme « CDP *Supply chain* ». Cette ONG, dont L'Oréal est membre depuis 2003, invite les entreprises à publier leur impact environnemental et leur fournit des outils de mesure, d'évaluation et de communication.

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, la participation des fournisseurs stratégiques de L'Oréal au CDP *Supply chain* est devenue obligatoire et 94 % des fournisseurs invités ont répondu positivement. Ils ont été sélectionnés dans les 6 domaines d'achat (matières premières, articles de conditionnement, équipements de production, sous-traitance, PLV/Promo, indirectes), partout dans le monde. Ce sont des fournisseurs intervenant dans des industries génératrices de CO_2, des grands groupes industriels comme des PME. En décembre 2015 à l'occasion de la COP21, L'Oréal s'est engagé à ce que les fournisseurs qui représentent 80 % des achats directs :

- participent au CDP *Supply chain* ;
- se fixent des objectifs de réduction d'empreinte carbone ;
- communiquent sur les plans d'action pour y parvenir.

À fin 2017, les fournisseurs répondant à cet engagement représentent 60 % des achats directs.

L'Oréal continue à être reconnue par le CDP comme une des entreprises les plus engagées dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le nombre élevé de fournisseurs du Groupe partenaire du CDP en témoigne. Cet engagement croissant résulte notamment de la forte implication des équipes Achats et Environnement de L'Oréal qui transmettent aux fournisseurs ayant participé leurs résultats commentés et les opportunités d'amélioration. La performance au CDP *Supply chain* est au cœur des discussions en *business review* annuelle, mais aussi tout au long de l'année.

En plus de leur participation, L'Oréal s'est engagé à faire progresser ses fournisseurs. Pour ce faire, en 2017, les équipes Achat et Environnement ont :

- organisé des réunions avec les fournisseurs de sous-traitance sur le changement climatique et le CDP ;

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

- animé des conférences en ligne pour les fournisseurs désireux d'en savoir plus ;
- continué de développer des boites à outils en ligne pour aider à la compréhension de ces sujets.

La moyenne des résultats fournisseurs 2017 est « C » depuis 2016 (avec pour la seconde année consécutive une nouvelle modification de la notation par le CDP). En 2017, 64 fournisseurs additionnels ont accepté de participer pour la première fois au CDP *Supply chain* (fournisseurs locaux américains et transporteurs). Le nombre total de fournisseurs ayant ainsi travaillé sur le changement climatique est de 355 (sur les 376 invités cette année) parmi eux 209 fournisseurs ont alloué leurs émissions à L'Oréal.

LES FOURNISSEURS DU GROUPE ASSOCIÉS AU *WATER DISCLOSURE PROJECT*

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal s'est engagé à réduire son empreinte eau, c'est donc tout naturellement que le Groupe a rejoint dès son lancement en 2013 le *Water Disclosure Project* qui vise à mesurer et à réduire l'empreinte eau des fournisseurs qui fait partie de l'empreinte globale de l'activité L'Oréal. L'Oréal a sélectionné 97 fournisseurs principalement de matières premières, d'articles de conditionnement et de sous-traitance sur trois critères de sélection :

- le fournisseur livre d'importants volumes d'achats à L'Oréal ;
- il possède au moins un site de production situé dans un bassin versant à stress hydrique ;
- et/ou il est confronté à une technologie de production très consommatrice en eau.

En 2017, 84 fournisseurs d'achat ont accepté de participer.

Au-delà de leur participation, L'Oréal encourage ses fournisseurs à s'engager sur :

- la mesure et le *reporting* de la consommation d'eau pour l'ensemble de ses sites de production ;
- la construction et l'implémentation d'un management du risque lié à la consommation de l'eau ;
- et d'une politique claire sur la réduction de la consommation de l'eau.

À fin 2017, les fournisseurs répondant à cet engagement représentent 57 % des dépenses réalisées sur l'ensemble des fournisseurs, matières premières, sous-traitance et articles de conditionnement sélectionnés. Leur score moyen est : B-.

Les fournisseurs du Groupe associés au *FOREST Disclosure Project*

L'Oréal s'est engagé sur la politique de Zéro déforestation : engagement Zéro déforestation, traçabilité des produits liés à la déforestation (palme et dérivés, papier, soja, projets de replantation, etc.) et participe également au CDP *Forest* depuis 2012. En 2017 pour la seconde fois L'Oréal a reçu le score A sur cette partie CDP *Forest*.

Avec le nouveau programme CDP *Forest* dédié à la *Supply chain*, lancé en 2017 L'Oréal a encouragé ses dix principaux fournisseurs de papier, d'huile de palme et de soja à participer. À fin 2017, 100 % des fournisseurs sélectionnés ont participé à cette première édition.

Tous les fournisseurs stratégiques de L'Oréal procéderont à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable

L'Oréal a initié un programme d'évaluation des fournisseurs stratégiques et de leur politique en matière de Développement Durable. En complément de sa propre évaluation, L'Oréal fait évaluer les politiques de Développement Durable de ses fournisseurs. Ces évaluations réalisées par Ecovadis ont pour objectif d'affiner l'analyse des performances des fournisseurs et de les aider à les améliorer en identifiant des axes de progrès.

En complément des programmes Audits Sociaux et CDP *Supply chain*, L'Oréal incite ses fournisseurs à développer leurs politiques éthiques avec un focus sur la lutte contre la corruption, le suivi de la sécurité et la santé de leurs employés, ainsi que leurs politiques de déploiement d'achats durables.

Résultats 2017

Plus de 480 fournisseurs ont fait une évaluation Ecovadis valide en 2017 de leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs en 2017. 153 d'entre eux représentent 87 % des fournisseurs stratégiques du Groupe.

Associer 20 % des fournisseurs stratégiques du Groupe au programme Solidarity Sourcing

Utiliser les Achats de L'Oréal comme levier de promotion de l'intégration sociale, c'est l'objectif du programme *Solidarity Sourcing*. Depuis 2010, le Groupe poursuit cette initiative mondiale d'achats solidaires et responsables, dont la vocation est d'aider des personnes issues de communautés économiquement vulnérables à accéder de manière pérenne à un travail et à un revenu. Tout comme le Groupe partage ses engagements environnementaux avec ses fournisseurs, il s'est fixé comme objectif dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All* d'associer 20 % de ses fournisseurs stratégiques au programme *Solidarity Sourcing*.

Résultats 2017

9 % des fournisseurs stratégiques se sont associés au programme de *Solidarity Sourcing* du Groupe en 2017.

3.2.4.3. … avec les communautés qui nous entourent

« D'ici à 2020, par son action, le Groupe permettra à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi. »

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2017
100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières pourront accéder à un emploi grâce aux programmes suivants :	Plus de **53 505** personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières ont pu accéder à un emploi.
◆ ***Solidarity Sourcing* ;**	**48 692** personnes ont eu accès à l'emploi *via* le programme *Solidarity Sourcing*.
◆ **Professionnalisation aux métiers de la beauté ;**	**3 771** personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la beauté.
◆ **Emploi de personnes en situation de handicap, ou issues de groupes socio-ethniques sous-représentés.**	**1 042** personnes en situation de handicap travaillaient pour L'Oréal [1].

(1) Ce chiffre prend en compte le nombre total de collaborateurs (en contrat à durée indéterminée et déterminée) en situation de handicap au 31 décembre 2017. Cet indicateur ne prend en compte que les collaborateurs qui ont souhaité déclarer et faire reconnaître leur handicap, tous les collaborateurs concernés ne souhaitant pas le faire systématiquement.

L'Oréal, du fait de la multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, est fortement impliqué, autour de ses sites, dans la vie des communautés locales. Entreprise à la volonté citoyenne affirmée, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité. D'une manière générale, les établissements du Groupe et ses filiales développent des relations de qualité avec les communautés à côté desquelles ils opèrent et s'efforcent de partager leur croissance avec eux.

Cette ambition s'est traduite par un engagement du programme *Sharing Beauty With All* : permettre à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi à horizon 2020. Cela signifie que L'Oréal soutiendra autant de personnes à l'extérieur de l'entreprise qu'il y aura de collaborateurs dans le Groupe.

Solidarity Sourcing

Solidarity Sourcing, programme achat emblématique de _Sharing Beauty With All_

Créé en 2010, *Solidarity Sourcing* est le programme mondial d'achats solidaires de L'Oréal.

Il vise à mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale. Il consiste à dédier une partie de ses achats à des fournisseurs permettant l'accès à un travail et à un revenu pérennes à des personnes généralement exclues du marché du travail.

Le Groupe continue d'ouvrir ainsi son processus d'achats aux entreprises qui font travailler des personnes issues de communautés économiquement vulnérables, y compris aux petites entreprises et à celles qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordres.

Sont par exemple concernés par le programme *Solidarity Sourcing* : les producteurs du commerce équitable, les entreprises d'inclusion des personnes en situation de handicap ou en insertion sociale, ou les entreprises détenues par des minorités (quand la législation nationale le permet).

Le *Solidarity Sourcing* offre une approche achat originale par son caractère global et holistique :

- le programme est déployé dans toutes les zones géographiques ;
- il concerne tous les domaines d'achats (matières premières, packaging, sous-traitance, objets promotionnels et *retail* indirects, etc.) ;
- il comprend un volet environnemental pour les projets qui le requièrent.

Le programme a pour ambition d'associer performance économique et empreinte sociale, sociétale et environnementale positive.

En 2017, le *Solidarity Sourcing* a permis à 48 692 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières dans le monde d'accéder ou de conserver un emploi et un revenu décent. Cela représente 6 192 personnes supplémentaires (+ 15 %) par rapport à 2016, à périmètre comparable [1].

(1) L'Oréal, toutes zones géographiques et tous domaines d'achats, hors The Body Shop.

Ce programme a été l'opportunité pour les acheteurs du Groupe d'enrichir leur métier en contribuant à l'amélioration de la vie de milliers de personnes impliquées dans la fabrication des biens et des services achetés. Ainsi, en 2017, le nombre d'acheteurs porteurs d'un projet de *Solidarity Sourcing* a atteint 141, en progression de 22 % par rapport à 2016.

Par ailleurs, L'Oréal encourage ses fournisseurs stratégiques à mettre en place des programmes inspirés du *Solidarity Sourcing* dans leurs propres achats. En 2017, 9 % de ces fournisseurs ont ainsi décliné une démarche similaire. L'Oréal s'est engagé à ce que 20 % d'entre eux soient associés à horizon 2020.

Solidarity Sourcing : Inde, une *Website Factory* solidaire

En 2017, le premier projet de *Solidarity Sourcing* de L'Oréal portant sur le sujet stratégique du digital a vu le jour. Baptisé *Website Factory*, il s'incarne notamment en Inde, en partenariat avec le fournisseur Photon. Des marques telles que L'Oréal Paris, Garnier, Kerastase ou Essie recourent à ce projet pour déployer leurs sites internet et en assurer la maintenance. Implanté dans la région de Chennai classée « zone de développement prioritaire », ce programme repose sur 3 axes :

- le développement de l'emploi et la revitalisation de la région ;
- la pratique d'une politique d'inclusion des communautés locales vulnérables, notamment par un programme de formation ;
- le respect de l'équité assuré aux femmes et aux minorités issues des castes défavorisées.

Il compte 69 employés à temps plein, un chiffre appelé à doubler dès 2018 compte-tenu des perspectives en termes d'activité.

3.3. NOTES MÉTHODOLOGIQUES

3.3.1. DONNÉES SOCIALES

3.3.1.1. Périmètre de consolidation

Les effectifs indiqués, ainsi que leurs répartitions, correspondent à l'effectif total [1].

Les salariés des sociétés françaises Retail Excellence 4, Atelier Cologne et Saint-Gervais Mont-Blanc, pour un total de 511 collaborateurs, sont inclus dans l'effectif total. Les différentes répartitions de ces effectifs sont calculées proportionnellement à la distribution des effectifs France. Ces effectifs sont exclus de toutes autres données.

3.3.1.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion du personnel et des questions sociales de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique des Ressources Humaines.

3.3.1.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à quatre méthodes :

- la plupart des données sont recueillies en utilisant le système intranet dédié au « *Reporting* par pays », disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal.

  Le système couvre plusieurs sujets : effectif, formation, absentéisme, relations sociales, le programme *L'Oréal Share & Care*, rémunération, diversité, recrutement et *Profit Sharing* :

  - chaque année, en début d'exercice, les Directeurs locaux des Ressources Humaines transmettent les données requises concernant l'exercice précédent,
  - au moment de la compilation des données, chaque pays doit valider une charte d'engagement sur l'exactitude de toutes les données communiquées.
- les autres données sont recueillies par les Directions concernées (Formation, Recrutement) en faisant appel à des systèmes dédiés qui suivent la même approche opérationnelle et de diffusion ;
- si des données ne sont pas consolidées sur le périmètre total de la Division Cosmétique, elles peuvent être extrapolées à partir des résultats disponibles sur le périmètre des entités connectées aux Systèmes d'Information (SI) locaux, sous réserve que ce périmètre soit représentatif ;
- enfin, les données spécifiques relatives aux « cadres » et à d'autres populations spécifiques (expatriés, postes clés, etc.) sont recueillies à partir du système de suivi des carrières en ligne « CAROL », déployé dans toutes les filiales des Divisions Cosmétiques.

Les effectifs formés sont calculés sur la base de tous types de format et durée de formation. Le nombre de collaborateurs formés ayant reçu moins de 1 heure de formation n'est pas significatif.

Concernant l'indicateur *L'Oréal Share & Care* portant sur la couverture santé, les meilleures pratiques des pays sont évaluées de manière régulière dans chacun des pays d'implantation du Groupe.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition, du processus de communication, du suivi et du contrôle.

3.3.2. DONNÉES HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

3.3.2.1. Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à la sécurité concernent les sites des Branches Cosmétique (usines, centrales de distribution, sites administratifs, centres de recherche, boutiques), ainsi que les forces de vente. Pour l'année 2017, The Body Shop a été exclu du périmètre.

Le *reporting* sécurité couvre 100 % des usines et des centrales de distribution et plus de 90 % de l'effectif des sites administratifs, des centres de recherche, forces de ventes et boutiques.

Les indicateurs sécurité des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les *reporting* environnement et sécurité. Suivant cette règle, aucun site n'est concerné cette année.

3.3.2.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux qui sont utilisés dans la gestion des sites du Groupe. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS).

3.3.2.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données hygiène et sécurité sont recueillies en utilisant le système intranet d'information dédié au *reporting* des sites, disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

(1) Les filiales au Venezuela ont été déconsolidées au 31 décembre 2015. Certaines acquisitions/filiales récentes (Atelier Cologne, USA, Côte d'Ivoire, Bangladesh, Luxembourg), dont le système d'information n'est pas encore intégré dans celui du Groupe, sont exclues du reporting. Elles représentent 0,04 % des collaborateurs du Groupe. L'objectif est de les intégrer dans le reporting 2018.

Au moment de la compilation des données, chaque site doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ces systèmes sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

3.3.3. DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

3.3.3.1. Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à l'environnement concernent les sites des Branches Cosmétique : usines, centrales de distribution, sites administratifs et centres de recherche. Pour l'année 2017, The Body Shop a été exclu du périmètre.

Les indicateurs environnementaux des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer le *reporting* environnement : sur l'exercice 2017, 100 % des usines et des centrales de distribution ont participé au *reporting*.

Les indicateurs ne prennent pas en compte les impacts des travaux exceptionnels concernant les consommations d'eau, d'énergie et la génération de déchets. De même, dans le cas particulier où un sous-traitant est géographiquement dans le site, ses impacts ne sont pas pris en compte.

Afin de couvrir l'ensemble des impacts du Groupe le *reporting* environnemental a été étendu aux sites administratifs et de R&I du Groupe en 2016. En 2017, 89 sites administratifs et R&I, représentant plus de 80 % des effectifs des sites administratifs et de R&I du Groupe, ont participé au *reporting*. Certains sites partageant leurs locaux avec d'autres entreprises n'ont pas été en mesure d'obtenir certaines informations : 96 % des sites ont remonté les informations relatives aux consommations d'énergie et aux émissions de CO_2, 92 % des sites ont remonté leur consommation d'eau et 88 % des sites ont remonté leur quantité de déchets.

3.3.3.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion des sites de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS).

Gaz à effet de serre : Les émissions de CO_2 du Groupe sont calculées selon les règles définies par le GHG Protocol et suivies selon l'indicateur CO_2 *Market-Based*.

Dans un souci de comparabilité, les données des émissions de CO_2 pour l'année de référence 2005 communiquées ont été mises à jour compte tenu de ces règles (recalculées à périmètre constant). Le calcul de la référence 2005 est basé sur les facteurs d'émission de 2003 des fournisseurs locaux d'électricité – quand ils sont disponibles. Lorsque les facteurs d'émission ne sont pas disponibles, sont utilisés les facteurs d'émission de l'AIE (Agence Internationale de l'Énergie) et eGRID [1], disponibles en 2006, correspondant aux facteurs de l'AIE pour l'année 2003 et aux facteurs de l'EPA [2] (eGRID) pour l'année 2000. Pour les estimations des années suivantes, le facteur d'émission utilisé suit les règles du GHG Protocol : généralement celui donné par le fournisseur, qui est le plus précis ; s'il n'est pas connu, le facteur d'émissions régional, ou à défaut celui de l'AIE (l'édition de l'AIE de 2015 pour les émissions de 2017).

Remarque concernant le Scope 3 : contrairement aux Scopes 1 et 2, l'évolution des émissions Scope 3 d'une année sur l'autre peut être davantage liée à la qualité des données recueillies et des modes de calcul utilisés qu'à une réelle mesure de l'évolution d'une performance. Cette marge d'incertitude sur le Scope 3 est une réalité pour toutes les entreprises, et ne permet pas de considérer cette donnée comme un moyen suffisant de *benchmark* ou d'évaluation de la performance.

Carbon Balanced : Dans le cadre du projet de réhabilitation de tourbière en Indonésie, le total des gains carbone établi par South Pole Group sur la période 2016 et 2017 est de 46 680 teqCO_2. L'Oréal revendique pour l'année 2017, le montant des gains carbone sur ces deux années (les gains carbone 2016 n'ayant pas été revendiqués en 2016), plafonné par contrat à 31 723 teqCO_2, le reste constituant un *buffer* reportable sur les exercices suivants.

Déchets : L'Oréal comptabilise dans les déchets transportables tout ce qui sort d'une usine ou d'une centrale et qui n'est pas un produit fini ou semi-fini (par exemple, sont concernés pour une usine, les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, les palettes cassées, etc.).

Afin d'améliorer le système de suivi de la performance déchets et de comptabiliser de façon exhaustive les déchets générés par l'utilisation des emballages navettes, un système de comptabilisation à la source des emballages navettes a été mis en œuvre en 2014. L'Oréal comptabilise ainsi à la source le poids de ses emballages navettes dans les déchets transportables, à charge pour chacun des sites d'en maximiser le nombre de rotations. La comptabilisation à la source du poids d'emballages navettes est un facteur incitatif à la rotation de ces emballages navettes et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie.

Sont considérés comme ayant atteint un taux de 100 % de valorisation les sites n'envoyant plus aucun déchet en destruction ou en décharge hors contrainte réglementaire.

Afin d'avoir une lecture plus précise des indices de valorisation et de valorisation matière, ces indicateurs sont désormais calculés en excluant les palettes navettes qui représentaient une part importante des emballages navette en rotation.

(1) Emissions & Generation Ressource Integrated Database.
(2) Environmental Protection Agency.

3.3.3.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante : les données environnementales sont recueillies en utilisant le système d'information sous intranet, dédié au *reporting* des sites et disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site ou zone doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année par des Commissaires aux Comptes et modifiés en tenant compte de leurs recommandations et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition, du processus de communication, de suivi et de contrôle.

3.3.4. DONNÉES SOCIÉTALES

3.3.4.1. Périmètre de consolidation

Le périmètre porte, selon les indicateurs, sur des données L'Oréal S.A., sur un périmètre France ou Groupe. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur.

3.3.4.2. Indicateurs

Les indicateurs ont été retenus dans le cadre de la réglementation Grenelle II et ce, dans un souci de comparabilité des données.

3.3.4.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel aux méthodes suivantes :

- les données relatives à l'Éthique sont recueillies par la Direction Générale de l'Éthique en utilisant la plateforme de *Reporting* Éthique Annuel. Un certain nombre de données sont recueillies par le système intranet *Country reporting*, pour la collecte des données Ressources Humaines (voir la méthodologie de *reporting* des données Ressources Humaines décrite ci-avant) ;
- les autres données sont recueillies auprès des Directions concernées (Direction de la Communication, Direction du Développement Durable, Direction des Ressources Humaines, Direction des Achats, Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité des Produits, le Directeur du *Risk* Management et de la *Compliance*).

3.3.5. DONNÉES INNOVER DURABLEMENT

3.3.5.1. Périmètre de consolidation

Le calcul est réalisé sur un périmètre restreint aux produits conçus ou rénovés par les centres de conception L'Oréal, et produits par les usines du Groupe ou en sous-traitance.

Le calcul des indicateurs se base sur l'ensemble des produits nouveaux ou rénovés (uniquement modèles vente), c'est-à-dire des produits mis à disposition en 2017 et qui n'existaient pas en 2016.

Les produits considérés en 2017 couvrent l'ensemble des catégories de formule (inclus maquillage et parfum).

Le calcul des indicateurs se fait sur la base du nombre de produits nouveaux ou rénovés, soit pour la formule, soit pour l'emballage.

Les produits nouveaux ou rénovés n'incluent pas les « extensions de nuance » ni les changements de décor sans impacts sur le profil environnemental et social.

3.3.5.2. Indicateurs

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits analysés présentant un profil environnemental ou social amélioré (en %) » : un produit nouveau ou rénové est inclus dans l'indicateur si son profil a été amélioré selon la méthodologie SPOT. Cette méthodologie veille à agréger les performances de chaque levier pour s'assurer qu'une potentielle dégradation sur un facteur d'impact est scientifiquement compensée par l'amélioration au global du profil environnemental et social.

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite » : l'amélioration est évaluée sur des critères de biodégradabilité et d'écotoxicité de la nouvelle formule ou de la formule rénovée comparativement à la notation moyenne de la famille du produit concernée, pour un usage équivalent. Il concerne les produits pour lesquels la formule est nouvelle ou rénovée, mais aussi les nouveaux produits proposant une formule existante dans un nouvel emballage.

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental amélioré grâce à un nouveau packaging dont l'empreinte environnementale a été réduite » : l'amélioration est évaluée sur des critères de type et quantité de ressources utilisées, de qualité/durabilité des ressources utilisées (recyclé) et de gestion de la fin de vie du nouveau packaging ou du packaging rénové comparativement à la notation moyenne de la famille du produit concernée, pour un usage équivalent. Il ne concerne que les produits pour lesquels le packaging est nouveau ou rénové.

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil social amélioré grâce à un impact social positif » : l'indicateur correspond au pourcentage de produits nouveaux ou rénovés incluant des matières premières ou des articles de conditionnement issus du programme *Solidarity Sourcing*. Il inclut également les produits communiquant auprès du consommateur les performances produits ou les bonnes pratiques en termes de Développement Durable.

3.4. GRILLES DE CONCORDANCE

3.4.1. GRILLE DE CONCORDANCE DES RÉFÉRENTIELS DE REPORTING EN MATIÈRE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

Page	Grenelle II – Décret du 24 avril 2012 et du 19 août 2016	Pacte Mondial
	PRINCIPES	
205-207	Périmètre de *reporting*	
205-207	*Comply or explain*	
205-207	Comparabilité des données	
205-207	Renvoi aux référentiels	
214-216	Attestation sur l'exhaustivité des informations	
214-216	Avis sur la sincérité des informations	
	INFORMATIONS SOCIALES	
	Emplois	# 3 à 8 et # A, # D
139	◆ Effectif total	
139	◆ Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	
138-139	◆ Embauches	
140	◆ Licenciements	
143	◆ Rémunérations et évolutions	
	Organisation du travail	# 3 à 8
151-152	◆ Organisation du temps de travail	
140	◆ Absentéisme	
	Relations sociales	# 3 à 8
152-153	◆ Organisation du dialogue social	
153	◆ Bilan des accords collectifs	
	Santé & Sécurité	# 3 à 8
156-163	◆ Conditions de santé et de sécurité au travail	
153	◆ Bilan des accords signés avec les Organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	
161-162	◆ Fréquence et gravité des accidents du travail	
140	◆ Maladies professionnelles	
	Formation	# 3 à 8
140-142	◆ Politique mise en œuvre en matière de formation	
142	◆ Nombre total d'heures de formation	
	Égalité de traitement	# 3 à 8 et # A, # D
153-154	◆ Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	
155	◆ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	
155-156	◆ Politique de lutte contre les discriminations	
	Promotion & respect des conventions de l'OIT	# 3 à 8 et # A, # D
177-179	◆ Respect de la liberté d'association et du droit de la négociation collective	
177-179	◆ Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	
177-179	◆ Élimination du travail forcé ou obligatoire	
177-179	◆ Abolition effective du travail des enfants	
	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	
	Politique générale en matière environnementale	# 9 à 11
164-168	◆ 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	
159	◆ Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	
188-195	◆ Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	
165, 273	◆ Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	
	Pollution	# 9 à 11
192-194	◆ Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	
165	◆ La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	
	Économie circulaire	# 9 à 11
	(i) Prévention et gestion des déchets	
194-195	◆ Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	
194	◆ La lutte contre le gaspillage alimentaire	

Page	Grenelle II – Décret du 24 avril 2012 et du 19 août 2016	Pacte Mondial
	(ii) Utilisation durable des ressources	
192-194	◆ La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	
194-195	◆ La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	
188-192	◆ La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	
164-165	◆ L'utilisation des sols	
	Changement climatique	# 9 à 11
166-168	◆ Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	
188-192	◆ Les rejets de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société	
167-168	◆ L'adaptation aux conséquences du changement climatique	
	Protection de la biodiversité	# 9 à 11
182-188	◆ Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	
	INFORMATIONS SOCIÉTALES	
	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	# 16 à 18 et 21 et # C
173-174	◆ En matière d'emploi et de développement régional	
173-174	◆ Sur les populations riveraines ou locales	
	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	# 2 et 16 à 18 et # 21
169-171	◆ Notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
169-171	◆ Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	
171-173	◆ Les actions de partenariat ou de mécénat	
	Sous-traitance et fournisseurs	# 2 à 11 et # B
199-202	◆ La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	
199-202	◆ L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	
	Loyauté des pratiques	
175-176	◆ Les actions engagées pour prévenir la corruption	# 12 à 14
180-181	◆ Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	# 6 à 8
177-179	**Autres actions engagées en faveur des Droits Humains**	# 3 à 5 et # A à D

3.4.2. INDEX DU CONTENU DES NORMES GRI

Ce tableau a été préparé conformément aux normes GRI Standards : *Core Option*. Les sujets matériels ont été cartographiés avec les informations pertinentes de la normes GRI. Le contenu relatif à la liste des indicateurs ci-dessous est disponible dans le tableau ou à l'emplacement indiqué.

Thème	Numéro standard	Titre d'information	Informations complémentaires	Niveau de conformité	Emplacement des informations
ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX					
Éléments généraux	102-1	Nom de l'organisation		Conformité totale	1.1
Éléments généraux	102-2	Activités, marques, produits et services		Conformité totale	1.2
Éléments généraux	102-3	Lieu du siège administratif		Conformité totale	1.1
Éléments généraux	102-4	Lieu des opérations		Conformité totale	1.2
Éléments généraux	102-5	Actionnariat et forme juridique		Conformité totale	1.1
Éléments généraux	102-6	Marchés desservis		Conformité totale	1.2
Éléments généraux	102-7	Taille de l'organisation		Conformité totale	1.2
Éléments généraux	102-8	Information sur les salariés et autres collaborateurs		Conformité totale	3.1.2
Éléments généraux	102-9	Supply chain		Conformité totale	1.2.6
Éléments généraux	102-10	Changements importants dans l'organisation et sa supply chain		Conformité totale	1.2.6
Éléments généraux	102-11	Principe ou approche de précaution		Conformité totale	1.2.5 5.2.1
Éléments généraux	102-12	Initiatives externes		Conformité totale	3.1.4.1
Éléments généraux	102-13	Adhésion des associations		Conformité totale	3.1.4.1
Éléments généraux	102-14	Déclaration du décideur principal		Conformité totale	Introduction
Éléments généraux	102-15	Principaux impacts, risques et opportunités		Conformité totale	1.2.3; 5.5
Éléments généraux	102-16	Valeurs, principes, standards et normes comportementales		Conformité totale	3.1
Éléments généraux	102-17	Mécanismes de conseil et préoccupations éthiques		Conformité totale	3.1.4.4 5.4.4
Éléments généraux	102-18	Structure de gouvernance		Conformité totale	2.2.1 à 2.2.4 2.2.3
Éléments généraux	102-19	Autorité délégante		Conformité totale	2.2.1 à 2.2.4 2.2.3
Éléments généraux	102-20	Responsabilité des préoccupations économiques, environnementales et sociales au niveau de l'encadrement		Conformité totale	2.2.1 à 2.2.4 2.2.3
Éléments généraux	102-21	Consultation des parties prenantes concernant les préoccupations économiques, environnementales et sociales		Conformité totale	3.1.4.1
Éléments généraux	102-22	Composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités		Conformité totale	2.2.1
Éléments généraux	102-23	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé		Conformité totale	2.2

Thème	Numéro standard	Titre d'information	Informations complémentaires	Niveau de conformité	Emplacement des informations
Éléments généraux	102-24	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé		Conformité totale	2.3.5
Éléments généraux	102-25	Conflits d'intérêts		Conformité totale	2.2.4.5
Éléments généraux	102-26	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la définition des objets, des valeurs et de la stratégie		Conformité totale	2.3.3
Éléments généraux	102-27	Connaissance collective de l'organe de gouvernance le plus élevé		Conformité totale	1.2.3
Éléments généraux	102-28	Évaluation de l'organe de gouvernance le plus élevé		Conformité totale	2.5.1.1 2.5.1.2
Éléments généraux	102-29	Identification et gestion des impacts économiques, environnementaux et sociaux		Conformité totale	2.5.1.1 3.1.4.1
Éléments généraux	102-30	Efficacité des processus de gestion des risques		Conformité totale	2.3.3
Éléments généraux	102-31	Supervision des préoccupations économiques, environnementales et sociales		Conformité totale	2.3.3
Éléments généraux	102-32	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans les rapports sur le développement durable		Conformité totale	2.3.3
Éléments généraux	102-33	Communication autour des sujets critiques		Conformité totale	2.3.3
Éléments généraux	102-40	Liste des groupes de parties prenantes		Conformité totale	3.1.4.1
Éléments généraux	102-41	Conventions collectives		Conformité totale	3.1.2.6
Éléments généraux	102-42	Identification et sélection des parties prenantes		Conformité totale	3.1.4.1
Éléments généraux	102-43	Approche à l'égard de l'engagement des parties prenantes		Conformité totale	3.1.4.1
Éléments généraux	102-44	Principaux sujets et préoccupations soulevés		Conformité totale	3.1.4.1
Éléments généraux	102-45	Entités déclarées dans les comptes consolidés		Conformité totale	1.4.1 1.4.2
Éléments généraux	102-46	Définition du contenu des rapports et des limites de sujet		Conformité totale	3.1.4.1 3.3
Éléments généraux	102-47	Liste des sujets matériels	https://sharingbeautywithall.loreal.com/	Conformité totale	Site Internet *Sharing Beauty with All*
Éléments généraux	102-48	Retraitements des informations		Conformité totale	3.3
Éléments généraux	102-49	Modifications du reporting		Conformité totale	3.3
Éléments généraux	102-50	Période de reporting		Conformité totale	1
Éléments généraux	102-51	Date du rapport le plus récent		Conformité totale	1
Éléments généraux	102-52	Cycle de reporting		Conformité totale	3.3
Éléments généraux	102-53	Point de contact pour les questions concernant le rapport		Conformité totale	En fin de rapport
Éléments généraux	102-54	Demandes de reporting en vertu des normes GRI		Conformité totale	3.3

Thème	Numéro standard	Titre d'information	Informations complémentaires	Niveau de conformité	Emplacement des informations
Éléments généraux	102-55	Index de contenu GRI		Conformité totale	3.3
Éléments généraux	102-56	Assurance extérieure		Conformité totale	3.5
Approche de gestion	103-1	Explication du sujet matériel et de ses limites		Conformité totale	3.1 3.2
Approche de gestion	103-2	L'approche de gestion et ses éléments constitutifs		Conformité totale	3.1 3.2
Approche de gestion	103-3	Évaluation de l'approche de gestion		Conformité totale	3.1 3.2
ÉCONOMIE					
Anti-corruption	205-1	Opérations évaluées pour les risques en matière de corruption	Le risque de corruption est pris en compte dans l'évaluation des risques du Groupe. Une cartographique spécifique des risques de corruption est conduite au niveau du Groupe et par chaque pays.	Conformité totale	3.1.4.4 5.5
Anti-corruption	205-2	Communication et formation autour des politiques et procédures anti-corruption	La Charte Éthique de L'Oréal déclare publiquement une tolérance zéro à la corruption applicable à l'ensemble des collaborateurs, encadrants et membres des Comités exécutifs, ainsi qu'à la Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde. Disponible en 45 langues et en braille français et anglais, elle est distribuée à l'ensemble des salariés dans le monde.	Conformité totale	3.1.4.4 3.2.4.2
ENVIRONNEMENT					
Énergie	302-1	Consommation d'énergie dans l'organisation	Consommation de combustible non renouvelable : 7 261 396 kWh Consommation de combustible renouvelable : 0 kWh Consommation totale d'électricité non renouvelable : 90 601 227 kWh Consommation totale d'électricité renouvelable : 302 088 779 kWh Consommation totale de chaleur non renouvelable : 13 344 597 kWh Consommation totale de chaleur renouvelable : 34 511 366 kWh Quantité totale d'énergie produite dans les sites :31 898 333 kWh 53% d'énergie renouvelable dans la consommation totale d'énergie	Conformité totale	3.2.2.1
Énergie	302-3	Intensité énergétique	Intensité énergétique : 124 kWh/1000 PF	Conformité totale	3.2.2.1
Énergie	302-4	Réduction de la consommation d'énergie		Conformité totale	3.2.2.1
Eau	303-1	Prélèvement d'eau par source	Volume d'eau prélevé - Eau de surface, y compris l'eau des milieux humides, des rivières, des lacs et des mers, nappes : 206 414 m^3 Volume d'eau prélevé - Eau pluviale collectée directement et stockée : 6 293m^3 Volume d'eau prélevé – Eaux usées provenant d'une autre organisation : 0 m^3 Eau du réseau municipal ou d'autres fournisseurs d'eau : 2 003 061 m^3 Total volume d'eau consommée par les usines et les centres de distribution : 2 215 768 m 34% de la consommation d'eau destinée au nettoyage (usines et centrales)	Conformité totale	3.2.2.2
Biodiversité	304-2	Impacts sensibles des activités, produits et services sur la biodiversité		Conformité totale	3.2.1
Émissions	305-1	Émissions GES directes (Scope 1)		Conformité totale	3.2.2.1
Émissions	305-2	Émissions GES indirectes (Scope 2)		Conformité totale	3.1.3.4 3.2.2.1
Émissions	305-3	Autres émissions GES indirectes (Scope 3)		Conformité totale	3.1.3.4 3.2.2.1
Émissions	305-4	Intensité des émissions GES	Intensité des émissions directes de CO^2 au 31/12/2017 : 8,4 g eq. CO^2/PF (scope 1) Variation de l'intensité des émissions directes de CO^2 par rapport à 2005 : -61% Intensité des émissions indirectes de CO^2 au 31/12/2017 : 2,7 g eq. CO^2/PF (scope 2, Market Based) Variation de l'intensité des émissions indirectes de CO^2 par rapport à 2005 : -92% Intensité des émissions de CO^2 au 31/12/2017 : 11,1 g eq. CO^2/PF (scope 1, scope 2, Market Based) Variation de l'intensité des émissions de CO^2 par rapport à 2005 (direct + indirect) : -80%	Conformité totale	3.1.3.4 3.2.2.1
Émissions	305-5	Réduction des émissions GES	Variation des émissions directes de CO^2 par rapport à 2005 (scope 1) : -48% Variation des émissions indirectes de CO^2 par rapport à 2005 (scope 2, Market Based) : -89%)	Conformité totale	3.1.3.4 3.2.2.1
Effluents et déchets	306-2	Déchets par type et méthode d'élimination	Déchets valorisés par valorisation énergétique : 36 711 tonnes Déchets valorisés par réemploi et recyclage : 86 928 tonnes Déchets incinérés sans valorisation énergétique : 4 034 tonnes	Conformité totale	3.2.2.3

Thème	Numéro standard	Titre d'information	Informations complémentaires	Niveau de conformité	Emplacement des informations
Effluents et déchets	306-3	Principaux déversements		Conformité totale	3.2.2.2
Évaluation environnementale des fournisseurs	308-1	Filtrage des nouveaux fournisseurs sur la base de critères environnementaux	Tous les nouveaux fournisseurs remplissent la lettre d'engagement éthique (à l'exception de certaines catégories, comme les abonnements par exemple, considérés comme non à risque). L'Oréal cherche activement à travailler avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs et ses engagements éthiques. Les équipes achats ont pour mission d'identifier de nouveaux fournisseurs, de les intégrer en fonction des attentes du Groupe, via le processus de référencement Welcome On Board (WOB). L'Oréal utilise également les analyses et notations fournies par Ecovadis, une société indépendante d'évaluation, pour évaluer les politiques mises en œuvre par les fournisseurs, entre autres, en ce qui concerne les éléments du Plan de Vigilance. Par ailleurs, 76% de l'ensemble des fournisseurs directs de L'Oréal ont participé au programme CDP Supply Chain Climate Change et 60% ont communiqué des plans d'actions.	Conformité totale	3.1.3.4.
SOCIAL					
Emplois	401-1	Nouvelles embauches et rotation du personnel	Rotation du personnel : 12,78 %	Conformité totale	3.2.1
Santé et sécurité au travail	403-1	Représentation des salariés dans les structures formelles de co-gestion et les comités de santé et sécurité des effectifs		Conformité totale	3.1.2.6 3.1.3.2
Formation et éducation	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par année et par salarié		Conformité totale	3.1.2.2
Formation et éducation	404-3	Pourcentage de salariés impliqués dans un processus régulier de suivi de performance et de développement de carrière	Tous les salariés sont concernés par un suivi annuel de leurs performances et du développement de leur carrière.	Conformité totale	3.1.2.3
Travail des enfants	408-1	Activités et fournisseurs présentant un risque important concernant le travail des enfants	87% des fournisseurs stratégiques ont réalisé une auto-évaluation de leur politique de développement durable avec le développement durable du groupe. Ce pourcentage est basé sur le calcul du nombre de fournisseurs qui, en 2017, avaient été évalués sur leurs politiques sociales, environnementales et éthiques, ainsi que sur l'application de telles politiques chez leurs propres fournisseurs, par Ecovadis. Parmi tous les cas de non-conformité, 3,8% étaient liés au travail des enfants. En cas de non-conformité majeure, des plans d'actions correctifs sont mis en place et font l'objet d'un audit de suivi. Les cas de non-conformité les plus graves ou l'absence de mise en œuvre effective d'un plan de mesures correctives peuvent entraîner la cessation des relations commerciales.	Conformité totale	3.1.4.4
Travail forcé	409-1	Activités et fournisseurs présentant un risque important concernant le travail forcé		Conformité totale	3.1.4.4 5.4.3.2
Évaluation des droits de l'homme	412-1	Opérations ayant fait l'objet d'un examen ou d'une évaluation des impacts par rapport au respect des droits de l'homme		Conformité totale	3.1.4.4
Évaluation des droits de l'homme	412-2	Formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme		Conformité totale	3.1.4.4
Évaluation sociale des fournisseurs	414-2	Impacts sociaux négatifs dans la supply chain et actions prises	% du portefeuille de fournisseurs ayant été audités (parmi ceux devant être audités) Audits – Europe : 237 Audits – Asie, Pacifique : 558 Audits – Amériques : 395 Audits – Afrique, Moyen-Orient : 41 Sur tous les cas de non-conformité : 36,4% étaient liés aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité 22,9% étaient liés aux heures de travail 18,5% étaient liés à la rémunération 22,2% ont été classés dans la catégorie "Autres" En cas de non-conformité majeure, des plans d'actions correctifs sont mis en place et font l'objet d'un audit de suivi. Les cas de non-conformité les plus graves ou l'absence de mise en œuvre effective d'un plan de mesures correctives peuvent entraîner la cessation des relations commerciales.	Conformité totale	3.2.4.2
Hygiène et sécurité des clients	416-1	Évaluation des impacts des catégories de produits et services en matière d'hygiène et de sécurité		Conformité totale	3.1.4.5
Marketing et étiquetage	417-1	Obligations concernant l'information et l'étiquetage des produits et services	L'Oréal respecte les exigences légales en matière d'étiquetage et de commercialisation de ses produits, en particulier leur composition, leur mode d'utilisation et les instructions d'élimination dans les pays où ils opèrent. Les politiques et initiatives allant au-delà des exigences légales sont énumérées dans le rapport.	Conformité totale	3.1.4.5 3.2.1.4 3.2.3.3

3.5. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

3.5.1. RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la Société L'Oréal désigné organisme tiers indépendant et accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 (portée disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de Gestion (ci-après les « Informations RSE »), 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, préparées 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 Opérations, des Relations Humaines et de la Responsabilité Sociale et Environnementale.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 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 et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 9 personnes et se sont déroulés entre septembre 2017 et février 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ 10 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 [(1)].

(1) Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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.

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.

Conclusion

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 vingtaine d'entretiens avec une trentaine de 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 et prendre connaissance des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de Développement Durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est présentée en annexe :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de Gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés [(1)] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et 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 20 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 18 % et 87 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

(1) Echantillon sélectionné : vérification des données sociales : 3 filiales : Hong Kong, USA, Espagne/vérification des données environnement, santé/sécurité : Nansha, Suzhou, Yichang, centrale de distribution Chine, centre de recherche et innovation Chine, Baddi, Pune, site administratif Inde, centre de recherche et innovation Inde, Saint Quentin, Chimex Mourenx, centrale de distribution Roye, site administratif Aulnay, centre de recherche et innovation St Ouen, Cosmelor, Jababeka, Kenya, Kosmepol, Burgos, site administratif Josefa Valcarcel, Sales Espagne, site administratif UK Stores.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'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 ces 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.

Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2018

L'un des Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Gérard Morin
Associé

Sylvain Lambert
Associé du Département Développement Durable

ANNEXE

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Informations sociales :

- Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique, dont Effectif total, Répartition des effectifs par zone géographique, Nombre d'employés en CDI et CDD, Répartition des salariés par genre et Répartition de l'effectif en pourcentage par âge ;
- Embauches et licenciements, dont Nombre de recrutements avec un contrat permanent et Nombre de départs à l'initiative de l'entreprise ;
- Rémunérations et leurs évolutions dont Worldwide *Profit Sharing* 2016 (payé en 2017) ;
- Organisation du temps de travail dont *Share & Care* : Nombre de pays ayant mis en place le dispositif *Teleworking/smart working, Share & Care* : Nombre de pays ayant mis en place le dispositif *Daily flexible working time* et *Share & Care* : Nombre de pays ayant mis en place le dispositif *Banking hours* ;
- Absentéisme dont Taux d'absentéisme global et Taux d'absentéisme pour maladie ;
- Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec lui dont Pourcentage des employés travaillant dans les filiales où des corps représentatifs sont en place ;
- Bilan des accords collectifs dont Nombre d'accords collectifs en vigueur au 31/12 et Pourcentage des employés du Groupe couverts par une convention collective (nationale et/ou sectorielle et/ou d'entreprise) ;
- Conditions de santé et de sécurité au travail dont nombre de visites MESUR réalisées (*Managing Effective Safety Using Recognition & realignment*) ;
- Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles, dont Taux de fréquence conventionnel, Taux de fréquence élargi et Taux de gravité des accidents du travail ;
- Politiques mises en œuvre en matière de formation ;
- Nombre total d'heures de formation dont Nombre d'heures de formation et Pourcentage des employés du Groupe ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année ;
- Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dont Pourcentage de marques dirigées par des femmes ;
- Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées dont nombre de personnes en situation de handicap travaillant pour L'Oréal et Nombre de pays ayant soumis des projets liés au handicap ;
- Politique de lutte contre les discriminations dont nombre de filiales ayant reçu le label européen *Gender Equality European Standard* GEES, Nombre de filiales ayant reçu le label européen *Economic Dividend for Gender Equality* EDGE, Nombre de pays disposant d'un coordinateur diversité et Nombre de pays ayant axé une partie de leur stratégie sur les origines sociales et ethniques ;
- Promotion et respect des stipulations des conventions de l'OIT relatives à l'élimination du travail forcé ou obligatoire dont Confirmation que les pays ont mis en place un mécanisme de lutte contre le travail forcé ;
- Promotion et respect des stipulations des conventions de l'OIT relatives à l'abolition effective du travail des enfants dont Confirmation que les pays ont mis en place un mécanisme de lutte contre le travail des enfants et Nombre d'employés ayant 16-18 ans.

Informations environnementales :

- Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement, dont Informations relatives à la mise en place du *Product Assessment Tool* et Pourcentage des marques ayant évalué leur impact environnemental ou social ;
- Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement dont Demande Chimique en Oxygène après traitement, Quantité d'effluents rejetés, Émissions de Dioxyde de soufre et Émissions de Composés Organiques Volatils ;
- Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets dont Déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navettes à la source, Emballages navettes en rotation, Traitement des déchets transportables liés à l'activité, Indice de valorisation, Indice de valorisation matière et Déchets mis en décharge, dont ceux pour contrainte règlementaire ;
- Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales dont Consommation d'eau totale nette par unités de produits finis et Consommation d'eau par type d'utilisation ;
- Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation dont Pourcentage de matières premières renouvelables parmi les matières premières utilisées par le Groupe, Pourcentage de produits analysés présentant un profil environnemental ou social amélioré, Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite, Pourcentage des produits nouveaux ou rénovés présentant une amélioration de leur profil environnemental grâce à une nouvelle formule intégrant des matières premières d'origine renouvelable sourcées de façon responsable ou respectant les principes de la chimie verte et Pourcentage des produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental amélioré, grâce à un emballage dont l'empreinte environnementale a été réduite ;

- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables dont Consommation totale d'énergie, Répartition par source d'énergie : Électricité, Gaz, Fuel, Vapeur, Autres, Pourcentage d'énergie d'origine renouvelable consommée et Électricité renouvelable consommée ;
- Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit dont Fuites de fluides frigorigènes, Volume des émissions de CO_2 méthodes *market-based* et *location-based*, Émissions de CO_2 liées au transport de produits finis, Émissions de CO_2 des postes significatifs du Scope 3 dont usage des biens et services produits et Informations relatives au programme *Carbon Balanced* ;
- Mesures prises pour préserver la biodiversité dont Informations relatives au programme de lutte contre la déforestation.

Informations sociétales :

- Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement régional dont Nombre de personnes issues de communautés en difficulté ayant pu accéder à un emploi, Nombre de personnes ayant pu accéder à un emploi via le programme *Solidarity Sourcing*, Nombre de personnes en situation de grande précarité, formées gratuitement aux métiers de la beauté dans le cadre du programme *Beauty For a Better Life*, soutenu par la Fondation L'Oréal et Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil social amélioré grâce à un impact social positif ;
- Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales dont Manager locaux hors France (postes clés) ;
- Conditions du dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société dont Informations relatives à l'engagement du Groupe avec ses parties prenantes ;
- Prise en compte dans la politique d'achat de la Société des enjeux sociaux et environnementaux, dont Pourcentage de fournisseurs stratégiques du Groupe ayant été évalués et sélectionnés sur la base de leur performance sur les plans environnemental et sociétal, Pourcentage de fournisseurs stratégiques ayant procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de DD ;
- Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, dont Pourcentage de fournisseurs stratégiques associés au programme *Solidarity Sourcing*, Nombre d'audits sociaux réalisés, Répartition des non-conformités relevées lors des audits sociaux fournisseurs par chapitre audité et Pourcentage du portefeuille fournisseurs ayant été audité (parmi ceux devant être audités) ;
- Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs dont Pourcentage des marques ayant effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs et Informations relatives au système de cosméto-vigilance.

3.5.2. RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES, ENVIRONNEMENTALES ET DE SÉCURITÉ PUBLIÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos au 31 décembre 2017

À l'attention de la Direction Générale,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux Comptes de L'Oréal, nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur une sélection d'informations sociales, sociétales environnementales et de sécurité relatives à l'exercice clos au 31 décembre 2017 publiées dans le rapport de gestion du Groupe L'Oréal.

Les informations sélectionnées par L'Oréal sont les suivantes :

- informations sociales :
  - effectif total, répartition des effectifs par zone géographique, managers locaux hors France (postes clés),
  - nombre de pays ayant soumis des projets liés au handicap en 2017 et nombre de pays disposant d'un coordinateur diversité,
  - pourcentage de marques dirigées par des femmes, nombre de filiales ayant reçu le label européen *Gender Equality European & International Standard*, le label européen *Economic Dividend for Gender Equality* et en attente d'être labellisées ;
- informations sociétales :
  - nombre d'audits sociaux réalisés durant l'année, et répartition des non-conformités par chapitre audité ;
- informations environnementales et de sécurité :
  - unités de produits finis produites, quantité de jus produite,
  - émissions de CO_2 méthode *market-based* et *location-based*, directes et indirectes, consommation totale d'énergie, répartition par source d'énergie (électricité, gaz, fuel, vapeur, autres énergies), pourcentage d'énergie d'origine renouvelable consommée, électricité renouvelable consommée, fuites de fluides frigorigènes,
  - consommation d'eau nette totale et par produit fini,
  - déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navettes à la source, emballages navettes en rotation, traitement des déchets transportables liés à l'activité, déchets mis en décharge, dont ceux pour contrainte réglementaire, indices de valorisation et de valorisation matière,
  - taux de fréquence conventionnel, taux de fréquence élargi et taux de gravité des accidents du travail.

Ces informations ont été préparées sous la responsabilité du Conseil d'Administration de L'Oréal conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et qui sont disponibles sur demande auprès des Directions Générales des Opérations, des Relations Humaines, et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées.

Nature et étendue des travaux

- Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance Engagements other than audits or reviews of historical financial information*).
- Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance raisonnable sur le fait que les informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité sélectionnées par L'Oréal ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels utilisés par L'Oréal.
- Nous avons examiné, au niveau du Groupe, les procédures de *reporting* élaborées par L'Oréal au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible.

- Nous avons vérifié la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations et pris connaissance des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration de ces informations.
- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données. Ces travaux se sont notamment appuyés sur des entretiens avec les personnes de la Direction Développement Durable de L'Oréal responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données.
- Nous avons sélectionné un échantillon d'entités pour lesquelles :
  - nous avons vérifié, sur la base d'entretiens avec les personnes en charge de la préparation des données la correcte application des procédures,
  - nous avons effectué des tests de détail, sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.
- Les entités sélectionnées ont été les suivantes :
  - pour les informations sociales sélectionnées : les activités en France, à Hong Kong et en Espagne, représentant 20 % des effectifs du Groupe,
  - pour les informations sociétales sélectionnées : le siège de la Société L'Oréal, centralisant l'ensemble des informations,
  - pour les informations environnementales et sécurité sélectionnées : Afrique du Sud, Allemagne, Brésil (DC Niely, Niely), Chine (DC China, Nansha, R&I Chine, Suzhou, Yichang), Espagne (Burgos, SA Josefa Valcarcel, Sales Espagne), États-Unis (DC Brunswick, DC Walton, Littlerock, Piscataway), France (Aulnay, CAP, Chimex Mourenx, DC Roye, DV Vemars, Ormes, Rambouillet, R&I Saint-Ouen, SA Aulnay, Saint-Quentin), Inde (Baddi, Pune, R&I Inde, SA Inde), Indonésie (Jababeka), Italie (DC Italy), Japon (Cosmelor), Kenya, Pologne, Royaume-Uni (DC Trafford, SA UK Stores), Turquie, représentant 57 % des unités produites par les usines du Groupe.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos équipes spécialisées en matière de Développement Durable.

Conclusion

À notre avis, les informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité sélectionnées par L'Oréal, rappelées ci-dessus et publiées dans le rapport de gestion, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2018

Les Commissaires aux Comptes,

Deloitte & Associés	PricewaterhouseCoopers Audit
Frédéric Moulin Associé	Gérard Morin Associé
Julien Rivals Associé, Développement Durable	Sylvain Lambert Associé, Développement Durable

4

Comptes consolidés 2017*

4.1. Comptes de résultat consolidé comparés 223

4.2. État du résultat global consolidé 224

4.3. Bilans consolidés comparés 225

4.4. Tableaux des variations des capitaux propres consolidés 226

4.5. Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés 228

4.6. Notes annexes aux comptes consolidés 229

4.7. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2017 276

4.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale 276

4.7.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence 280

4.8 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolides 281

* *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 déterminent la stratégie dans leur marché, font les choix les plus adaptés, fabriquent ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

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

Les comptes détaillés dans ce chapitre présentent les résultats du Groupe L'Oréal dans leur intégralité, toutes filiales confondues.

Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés a été intégré à la fin de ce chapitre.

4.1. COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ COMPARÉS

					RAPPEL * Publié 2016	
En millions d'euros	Notes	**2017**	2016 (1)	2015 (1)	*2016*	*2015*
Chiffre d'affaires	**3.1**	**26 023,7**	**24 916,3**	**24 290,2**	***25 837,1***	***25 257,4***
Coût des ventes		- 7 359,2	- 7 068,6	- 6 994,2	*- 7 341,7*	*- 7 277,4*
Marge brute		**18 664,5**	**17 847,7**	**17 295,9**	***18 495,4***	***17 980,0***
Frais de recherche et développement		- 877,1	- 841,2	- 787,4	*- 849,8*	*- 794,1*
Frais publi-promotionnels		- 7 650,6	- 7 264,4	- 7 132,8	*- 7 498,7*	*- 7 359,6*
Frais commerciaux et administratifs		- 5 460,5	- 5 236,0	- 5 042,9	*- 5 607,0*	*- 5 438,6*
Résultat d'exploitation	**3.1**	**4 676,3**	**4 506,1**	**4 332,9**	***4 539,9***	***4 387,7***
Autres produits et charges	4	- 276,3	- 541,3	- 188,5	*- 543,8*	*- 193,4*
Résultat opérationnel		**4 400,0**	**3 964,8**	**4 144,4**	***3 996,1***	***4 194,3***
Coût de l'endettement financier brut		- 35,5	- 27,4	- 20,3	*- 32,6*	*- 23,7*
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		38,5	39,0	59,4	*39,1*	*55,6*
Coût de l'endettement financier net		**3,1**	**11,6**	**39,1**	***6,5***	***31,9***
Autres produits et charges financiers	8.4	- 26,0	- 25,8	- 43,3	*- 25,8*	*- 45,7*
Dividendes Sanofi		350,0	346,5	336,9	*346,5*	*336,9*
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence		**4 727,0**	**4 297,1**	**4 477,2**	***4 323,4***	***4 517,4***
Impôts sur les résultats	6	- 901,3	- 1 213,7	- 1 229,4	*- 1 214,6*	*- 1 222,9*
Résultat net des sociétés mises en équivalence		- 0,1	- 0,1	4,0	*- 0,1*	*4,0*
Résultat net des activités poursuivies		**3 825,6**	**3 083,4**	**3 251,8**	***3 108,7***	***3 298,5***
Résultat net des activités abandonnées	**2.3**	**- 240,1**	**25,3**	**46,8**	**-**	**-**
Résultat net		**3 585,5**	**3 108,7**	**3 298,5**	***3 108,7***	***3 298,5***
Dont :						
◆ part du groupe		3 581,4	3 105,8	3 297,4	*3 105,8*	*3 297,4*
◆ part des minoritaires		4,1	2,9	1,1	*2,9*	*1,1*
Résultat net par action part du groupe *(en euros)*		6,40	5,55	5,92	*5,55*	*5,92*
Résultat net dilué par action part du groupe *(en euros)*		6,36	5,50	5,84	*5,50*	*5,84*
Résultat net par action part du groupe des activités poursuivies *(en euros)*	10.4	6,83	5,51	5,83	*5,55*	*5,92*
Résultat net dilué par action part du groupe des activités poursuivies *(en euros)*	10.4	6,78	5,46	5,75	*5,50*	*5,84*
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies *(en euros)*	10.4	6,70	6,47	6,17	*6,52*	*6,26*
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies *(en euros)*	10.4	6,65	6,41	6,08	*6,46*	*6,18*

(1) Les comptes de résultat consolidés 2016 et 2015 sont présentés pour refléter les impacts de la norme IFRS 5 relative aux activités abandonnées, en retraitant l'activité de The Body Shop sur une seule ligne « Résultat net des activités abandonnées » (voir note 2.3.).

** Par cohérence avec l'information financière donnée en dehors des états financiers, nous avons jugé utile de rappeler la performance financière du Groupe lorsque The Body Shop faisait partie intégrante des activités poursuivies.*

4.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En millions d'euros	Notes	**2017 ****	2016 *	2015 *
Résultat net consolidé de l'exercice		**3 585,5**	**3 108,7**	**3 298,5**
Actifs financiers disponibles à la vente		*- 597,1*	*- 201,0*	*347,6*
Couverture des flux de trésorerie		*88,9*	*- 124,0*	*60,1*
Réserves de conversion		*- 824,8*	*19,6*	*373,7*
Impôt sur les éléments recyclables (1) (2)		*4,5*	*86,3*	*- 28,9*
Éléments recyclables en résultat		**- 1 328,5**	**- 219,1**	**752,5**
Gains et pertes actuariels	*10.3*	*280,0*	*- 1,3*	*598,1*
Impôt sur les éléments non recyclables (1) (2)		*- 107,9*	*- 39,3*	*- 205,3*
Éléments non recyclables en résultat		**172,1**	**- 40,6**	**392,8**
Autres éléments du résultat global		**- 1 156,5**	**- 259,7**	**1 145,3**
Résultat global consolidé		**2 428,9**	**2 849,0**	**4 443,8**
Dont :				
◆ **part du groupe**		**2 424,8**	**2 845,6**	**4 443,1**
◆ part des minoritaires		4,1	3,4	0,7

* *2016 et 2015 tels que publiés en incluant The Body Shop.*
** *Incluant The Body Shop sur huit mois en 2017.*
(1) *Dont en 2017, respectivement 20,4 millions d'euros et - 21,5 millions d'euros liés à la revalorisation de l'impôt différé en France à la suite du changement de taux à horizon 2022 et de l'impôt différé aux États-Unis à la suite du changement de taux au 1er janvier 2018.*
(2) *L'effet d'impôt se décline comme suit :*

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Actifs financiers disponibles à la vente	*37,3*	*41,7*	*- 14,4*
Couverture des flux de trésorerie	*- 32,8*	*44,6*	*- 14,4*
Éléments recyclables en résultat	**4,5**	**86,3**	**- 28,9**
Gains et pertes actuariels	*- 107,9*	*- 39,3*	*- 205,3*
Éléments non recyclables en résultat	**- 107,9**	**- 39,3**	**- 205,3**
TOTAL	**- 103,4**	**47,0**	**- 234,1**

4.3. BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

ACTIF

En millions d'euros	Notes	31.12.2017	31.12.2016 (1)	31.12.2015 (1)
Actifs non courants		**24 320,1**	**25 584,6**	**24 457,6**
Écarts d'acquisition	7.1	8 872,3	8 792,5	8 151,5
Autres immobilisations incorporelles	7.2	2 579,1	3 179,4	2 942,9
Immobilisations corporelles	3.2	3 571,1	3 756,9	3 403,5
Actifs financiers non courants	8.3	8 766,2	9 306,5	9 410,9
Titres mis en équivalence		1,1	1,0	1,0
Impôts différés actifs	6.3	530,3	548,3	547,9
Actifs courants		**11 019,0**	**10 045,6**	**9 253,7**
Stocks	3.3	2 494,6	2 698,6	2 440,7
Créances clients	3.3	3 923,4	3 941,8	3 627,7
Autres actifs courants	3.3	1 393,8	1 420,4	1 486,9
Impôts sur les bénéfices		160,6	238,8	298,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	3 046,6	1 746,0	1 399,8
TOTAL		**35 339,1**	**35 630,2**	**33 711,3**

(1) Bilans 2016 et 2015 tels que publiés en incluant The Body Shop.

PASSIF

En millions d'euros	Notes	31.12.2017	31.12.2016 (1)	31.12.2015 (1)
Capitaux propres	**10**	**24 818,5**	**24 504,0**	**23 617,0**
Capital		112,1	112,4	112,6
Primes		2 935,3	2 817,3	2 654,4
Autres réserves		14 752,2	13 951,6	12 873,4
Autres éléments du résultat global		3 904,7	4 237,6	4 517,5
Réserves de conversion		- 413,5	410,9	391,9
Actions auto-détenues		- 56,5	- 133,6	- 233,3
Résultat net part du groupe		3 581,4	3 105,8	3 297,4
Capitaux propres – part du groupe		**24 815,7**	**24 501,9**	**23 613,9**
Intérêts minoritaires		2,8	2,1	3,1
Passifs non courants		**1 347,2**	**1 918,9**	**1 920,6**
Provisions pour retraites et autres avantages	5.4	301,9	711,8	807,2
Provisions pour risques et charges	11.1	434,9	333,3	195,9
Impôts différés passifs	6.3	597,0	842,9	876,8
Emprunts et dettes financières non courants	8.1	13,4	30,9	40,8
Passifs courants		**9 173,4**	**9 207,3**	**8 173,7**
Dettes fournisseurs		4 140,8	4 135,3	3 929,0
Provisions pour risques et charges	11.1	889,2	810,7	754,6
Autres passifs courants	3.4	2 823,9	2 854,4	2 597,3
Impôts sur les bénéfices		158,5	173,2	151,9
Emprunts et dettes financières courants	8.1	1 161,0	1 233,7	741,0
TOTAL		**35 339,1**	**35 630,2**	**33 711,3**

(1) Bilans 2016 et 2015 tels que publiés en incluant The Body Shop.

4.4. TABLEAUX DES 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 minor-itaires	Capitaux propres
Situation au 31.12.2014	**554 241 878**	**112,3**	**2 316,8**	**14 683,5**	**3 745,9**	**- 683,0**	**17,8**	**20 193,3**	**3,6**	**20 196,9**
Résultat net consolidé de l'exercice				3 297,4				3 297,4	1,1	3 298,5
Actifs financiers disponibles à la vente					*333,2*			*333,2*		*333,2*
Couverture des flux de trésorerie					*45,6*			*45,6*		*45,6*
Réserves de conversion							*374,1*	*374,1*	*- 0,4*	*373,7*
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**378,8**		**374,1**	**752,9**	**- 0,4**	**752,5**
Gains et pertes actuariels					*392,8*			*392,8*		*392,8*
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**392,8**			**392,8**	**-**	**392,8**
Résultat global consolidé				**3 297,4**	**771,6**		**374,1**	**4 443,1**	**0,7**	**4 443,8**
Augmentation de capital	4 657 959	0,9	337,6					338,5		338,5
Annulation d'actions auto-détenues		- 0,6		- 362,8		363,4		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 511,4				- 1 511,4	- 2,6	- 1 514,0
Rémunérations payées en actions				117,6				117,6		117,6
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	1 088 341			- 77,1		86,3		9,2		9,2
Engagement de rachat de titres de minoritaires				23,5				23,5	1,5	25,0
Variations de périmètre								-		-
Autres variations				0,1				0,1	- 0,1	-
Situation au 31.12.2015	**559 988 178**	**112,6**	**2 654,4**	**16 170,8**	**4 517,5**	**- 233,3**	**391,9**	**23 613,9**	**3,1**	**23 617,0**
Résultat net consolidé de l'exercice				3 105,8				3 105,8	2,9	3 108,7
Actifs financiers disponibles à la vente					*- 159,3*			*- 159,3*		*- 159,3*
Couverture des flux de trésorerie					*- 79,3*			*- 79,3*	*- 0,1*	*- 79,4*
Réserves de conversion							*19,0*	*19,0*	*0,6*	*19,6*
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**- 238,6**		**19,0**	**- 219,6**	**0,5**	**- 219,1**
Gains et pertes actuariels					*- 40,6*			*- 40,6*		*- 40,6*
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**- 40,6**			**- 40,6**	**-**	**- 40,6**
Résultat global consolidé				**3 105,8**	**- 279,2**		**19,0**	**2 845,6**	**3,4**	**2 849,0**
Augmentation de capital	2 074 893	0,4	162,8					163,2		163,2
Annulation d'actions auto-détenues		- 0,6		- 498,9		499,5		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 741,9				- 1 741,9	- 3,4	- 1 745,2
Rémunérations payées en actions				120,4				120,4		120,4
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	- 1 964 675			- 99,3		- 399,8		- 499,1		- 499,1
Engagement de rachat de titres de minoritaires								-	- 0,1	- 0,1
Variations de périmètre				- 0,8				- 0,8	- 0,9	- 1,7
Autres variations				1,2	- 0,7			0,6	- 0,1	0,5
Situation au 31.12.2016	**560 098 396**	**112,4**	**2 817,3**	**17 057,3**	**4 237,6**	**- 133,6**	**410,9**	**24 501,9**	**2,1**	**24 504,0**

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 minor-itaires	Capitaux propres
Situation au 31.12.2016	**560 098 396**	**112,4**	**2 817,3**	**17 057,3**	**4 237,6**	**- 133,6**	**410,9**	**24 501,9**	**2,1**	**24 504,0**
Résultat net consolidé de l'exercice				3 581,4				3 581,4	4,1	3 585,5
Actifs financiers disponibles à la vente					*- 559,7*			*- 559,7*		*- 559,7*
Couverture des flux de trésorerie					*55,5*			*55,5*	*0,4*	*55,9*
Réserves de conversion							*- 824,5*	*- 824,5*	*- 0,3*	*- 824,8*
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**- 504,2**		**- 824,5**	**- 1 328,7**	**0,1**	**- 1 328,6**
Gains et pertes actuariels					*172,1*			*172,1*		*172,1*
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**172,1**			**172,1**	**-**	**172,1**
Résultat global consolidé				**3 581,4**	**- 332,2**		**- 824,5**	**2 424,8**	**4,1**	**2 428,9**
Augmentation de capital	1 509 951	0,3	118,0					118,3		118,3
Annulation d'actions auto-détenues		- 0,6		- 498,6		499,2		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 857,7				- 1 857,7	- 3,5	- 1 861,2
Rémunérations payées en actions				128,8				128,8		128,8
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	- 1 860 384			- 77,2		- 422,0		- 499,2		- 499,2
Variations de périmètre				- 1,3				- 1,3		- 1,3
Autres variations				1,0	- 0,7			0,3		0,3
SITUATION AU 31.12.2017	**559 747 963**	**112,1**	**2 935,3**	**18 333,7**	**3 904,7**	**- 56,5**	**- 413,5**	**24 815,7**	**2,8**	**24 818,5**

4.5. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS COMPARÉS

					RAPPEL * Publié 2016	
En millions d'euros	Notes	**2017**	2016 (1)	2015 (1)	*2016*	*2015*
Flux de trésorerie liés à l'activité						
Résultat net part du groupe		3 581,4	3 105,8	3 297,4	*3 105,8*	*3 297,4*
Intérêts minoritaires		4,1	2,9	1,1	*2,9*	*1,1*
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :						
• amortissements et provisions		1 218,5	1 382,3	908,2	*1 424,5*	*933,8*
• variation des impôts différés	6.1	- 194,8	86,5	71,6	*79,8*	*53,4*
• charge de rémunération des plans de stock-options/actions gratuites	5.5	126,7	120,4	117,6	*120,4*	*117,6*
• plus ou moins-values de cessions d'actifs		- 3,9	- 16,2	0,2	*- 16,2*	*0,2*
Résultat net des activités abandonnées		240,1	- 25,3	- 46,8	-	-
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		0,1	0,1	- 4,0	*0,1*	*- 4,0*
Marge brute d'auto-financement		**4 972,2**	**4 656,4**	**4 345,4**	***4 717,3***	***4 399,5***
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3.5	261,1	4,3	- 217,5	*- 12,7*	*- 196,4*
Flux de trésorerie générés par l'activité liés aux activités abandonnées		- 36,7	43,9	75,2	-	-
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)		**5 196,6**	**4 704,7**	**4 203,1**	***4 704,6***	***4 203,1***
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 1 263,5	- 1 334,9	- 1 132,1	*- 1 386,5*	*- 1 172,1*
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		8,2	34,2	6,5	*34,2*	*6,5*
Variation des autres actifs financiers (y compris les titres non consolidés)		- 70,7	- 42,9	- 35,2	*- 42,9*	*- 35,2*
Incidence des variations de périmètre	2.2	- 166,5	- 1 209,0	- 375,8	*- 1 209,3*	*- 435,3*
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées		- 24,4	- 51,8	- 99,5	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)		**- 1 516,9**	**- 2 604,5**	**- 1 636,1**	***- 2 604,5***	***- 1 636,1***
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement						
Dividendes versés		- 1 870,7	- 1 832,9	- 1 534,8	*- 1 832,9*	*- 1 534,8*
Augmentation de capital de la société mère		118,3	163,2	338,6	*163,2*	*338,6*
Valeur de cession/(acquisition) des actions propres		- 499,2	- 499,1	9,2	*- 499,1*	*9,2*
Rachat d'intérêts minoritaires		- 2,0	-	-	*- 6,1*	-
Émission (remboursement) d'emprunts à court terme		- 86,6	446,0	- 1 840,2	*449,8*	*- 1 832,4*
Émission d'emprunts à long terme		-	1,8	1,1	*1,8*	*1,1*
Remboursement d'emprunts à long terme		- 7,0	- 16,4	- 4,6	*- 17,5*	*- 5,8*
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées		71,5	- 3,5	6,5	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		**- 2 275,7**	**- 1 740,8**	**- 3 024,1**	***- 1 740,8***	***- 3 024,1***
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D)		- 65,3	- 13,1	- 60,1	*- 13,1*	*- 60,1*
Variation de trésorerie (A+B+C+D)		**1 338,7**	**346,2**	**- 517,2**	***346,2***	***- 517,2***
Trésorerie d'ouverture (E)		**1 746,0**	**1 399,8**	**1 917,0**	***1 399,8***	***1 917,0***
Incidence sur la trésorerie des activités abandonnées (F)		- 38,1	-	-	-	-
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (A+B+C+D+E+F)	**8.2**	**3 046,6**	**1 746,0**	**1 399,8**	***1 746,0***	***1 399,8***

(1) Les tableaux de flux de 2016 et 2015 sont présentés pour refléter les impacts de la norme IFRS 5 relative aux activités abandonnées (voir note 2.3.).
** Par cohérence avec l'information financière donnée en dehors des états financiers, nous avons jugé utile de rappeler la performance financière du Groupe lorsque The Body Shop faisait partie intégrante des activités poursuivies.*

Les impôts sur les résultats payés s'élèvent à 989,2 millions d'euros hors activité The Body Shop, 1 041,0 millions d'euros (1 029,4 millions d'euros hors activité The Body Shop) et 1 398,9 millions d'euros (1 385,1 millions d'euros hors activité The Body Shop) respectivement pour les exercices 2017, 2016 et 2015.

Les intérêts payés s'élèvent à 35,8 millions hors activité The Body Shop, 35,4 millions d'euros (31,0 millions d'euros hors activité The Body Shop) et 23,9 millions d'euros (21,5 millions d'euros hors activité The Body Shop) respectivement pour les exercices 2017, 2016 et 2015.

Les dividendes reçus, hors dividendes reçus des activités abandonnées, s'élèvent à 350,0 millions d'euros, 346,5 millions d'euros et 336,9 millions d'euros respectivement pour les exercices 2017, 2016 et 2015. Ceux-ci font partie de la marge brute d'auto-financement.

4.6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1	Principes comptables	229
NOTE 2	Principaux événements de la période	230
NOTE 3	Éléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle	233
NOTE 4	Autres produits et charges opérationnels	239
NOTE 5	Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel	240
NOTE 6	Impôts sur les résultats	247
NOTE 7	Actifs incorporels	249
NOTE 8	Actifs et passifs financiers – Coût de l'endettement	257
NOTE 9	Instruments dérivés et exposition aux risques de marché	261
NOTE 10	Capitaux propres – Résultat par action	265
NOTE 11	Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs	270
NOTE 12	Engagements hors bilan	273
NOTE 13	Transactions entre parties liées	274
NOTE 14	Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	275
NOTE 15	Événements post-clôture	276

4

NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés de L'Oréal et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2017, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2017.

Le Conseil d'Administration a arrêté le 8 février 2018 les états financiers consolidés au 31 décembre 2017. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 17 avril 2018.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2017.

Le Groupe pourrait être concerné par les normes suivantes :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » applicable au 1er janvier 2018. Le Groupe n'a pas identifié de remise en cause des principes déjà appliqués ;
- IFRS 9 « Instruments financiers » applicable au 1er janvier 2018, le Groupe est concerné essentiellement par :
  - la modification du traitement comptable des titres de participation et leur réévaluation en résultat ou sur option en capitaux propres non recyclables. Les titres concernés sont principalement la participation dans Sanofi, pour laquelle l'option « capitaux propres » a été retenue,
  - la possibilité de différer la valeur temps des options de change en capitaux propres comme pour les couvertures à terme afin de n'impacter le résultat qu'à la date de réalisation des transactions couvertes, l'impact du changement de méthode sur l'année 2017 est négligeable ;
- IFRS 16 « Contrats de location » applicable au 1er janvier 2019. Le Groupe a finalisé la phase de collecte des contrats de location et travaille sur les simulations d'impact sur les états financiers. Le traitement des données et le calcul des impacts sur les comptes seront effectués dans un système d'information spécifique permettant de générer des écritures comptables associées.

Le Groupe n'est pas concerné par les nouvelles normes ou amendements de normes publiés et applicables au 1er janvier 2017, excepté par l'amendement à IAS 7 « Initiative concernant les informations à fournir », applicable au 1er janvier 2017. La note 8 aux comptes a été complétée en conséquence.

1.1. Utilisation d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes comptables internationales, nécessite que le Groupe procède à des estimations et utilise certaines hypothèses susceptibles d'impacter la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe.

Ces estimations et hypothèses portent essentiellement sur les évaluations des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels, les provisions, les engagements de retraite, les impôts différés et la valorisation des paiements en actions. Les estimations utilisées par le Groupe sur ces différents thèmes sont élaborées sur la base des informations disponibles à la

date d'établissement des comptes et détaillées dans les notes spécifiques se rapportant à chaque problématique.

1.2. Périmètre et méthodes de consolidation

Toutes les sociétés comprises dans le périmètre clôturent leur exercice ou procèdent à un arrêté au 31 décembre.

Les sociétés du Groupe dans lesquelles la société mère L'Oréal exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés du Groupe contrôlées conjointement, avec un nombre limité d'autres actionnaires en vertu d'un accord contractuel, sont consolidées par mise en équivalence conformément à IFRS 11.

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

1.3. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les actifs et passifs des filiales étrangères sont convertis sur la base des cours de change constatés à la clôture. Les éléments de leur compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période.

La différence de conversion qui en résulte est portée directement en capitaux propres au poste *Réserves de conversion*, pour la part revenant au Groupe et au poste *Intérêts minoritaires*, pour la part revenant aux tiers.

1.4. Évaluation des écarts d'acquisition en devises

Les écarts d'acquisition dégagés sur des sociétés étrangères sont considérés comme des actifs et passifs de la société étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entité et convertis au cours de clôture. Les écarts d'acquisition constatés antérieurement au 1er janvier 2004 ont été conservés en euros.

NOTE 2 Principaux événements de la période

2.1. Variations de périmètre

2.1.1. Année 2017

a) Acquisitions

Le 10 janvier 2017, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord définitif avec Valeant pour l'acquisition des marques de soins CeraVe, AcneFree et Ambi pour un montant en numéraire de 1,3 milliard de dollars US.

CeraVe a été créée en 2005 et propose une gamme de produits de soins avancés pour la peau, en particulier des nettoyants, des hydratants, des crèmes solaires, des pommades cicatrisantes et une ligne pour bébé. Développée avec des dermatologues, CeraVe est l'une des marques de soins qui croît le plus rapidement aux États-Unis avec une croissance moyenne supérieure à 20 % ces deux dernières années. La stratégie de distribution multicanal de CeraVe comprend les pharmacies et *drugstores*, la grande distribution, les magasins spécialisés et certains sites de vente en ligne.

AcneFree commercialise et distribue aux États-Unis une gamme complète de nettoyants OTC (délivrés sans ordonnance) et de traitements contre l'acné. Ambi distribue des produits de soins de la peau, formulés pour répondre aux besoins des consommateurs multi-ethniques. Les deux marques sont distribuées dans les pharmacies et *drugstores*, dans la grande distribution et sur certains sites de vente en ligne.

Ces trois marques cumulent un chiffre d'affaires annuel d'environ 168 millions de dollars US en 2016.

CeraVe, AcneFree et Ambi feront partie de la Division Cosmétique Active de L'Oréal, qui comprend des marques telles que La Roche-Posay, Vichy et SkinCeuticals, développées et recommandées par des professionnels de la santé – dermatologues, pédiatres et autres médecins.

L'acquisition a été finalisée le 3 mars 2017.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 3 mars 2017.

Le 2 mai 2017, L'Oréal USA a annoncé l'acquisition par SalonCentric d'actifs de Four Star Salon Services, un distributeur de services et produits de beauté basé à Hauppauge dans l'État de New York. SalonCentric élargira ainsi la distribution de produits professionnels dans les États de New York, New Jersey et Connecticut.

Suite à cette acquisition, les ventes et les boutiques de Four Stars seront alignées avec celles de SalonCentric. L'opération concerne 11 boutiques et postes commerciaux au service de 3 500 salons environ.

L'acquisition a été finalisée le 31 mai 2017.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 1 252,8 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit provisoirement respectivement à 1 025,2 millions d'euros et 198,4 millions d'euros. L'affectation du coût d'acquisition entre les différents actifs incorporels identifiables de cette acquisition n'est pas finalisée au 31 décembre 2017. L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2017 s'élève respectivement à 154,1 millions d'euros et 31,0 millions d'euros.

b) Autre opération

Le 9 juin 2017, L'Oréal a annoncé, à l'issue d'une revue approfondie des différentes options stratégiques envisagées pour assurer le meilleur développement possible de The Body Shop, avoir reçu une offre d'acquisition irrévocable de Natura Cosméticos SA pour The Body Shop et engagé des négociations exclusives. Le contrat de cession avec Natura Cosméticos SA a été signé le 27 juin 2017.

Après avoir obtenu les autorisations nécessaires de la part des autorités compétentes, L'Oréal et Natura Cosméticos SA ont finalisé le 7 septembre 2017 l'accord définitif de cession de The Body Shop à Natura, conformément aux termes du projet communiqué le 9 juin 2017 (note 2.3.).

2.1.2. Année 2016

Acquisitions

Le 4 janvier 2016, L'Oréal USA a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition des actifs de Raylon Corporation qui fournit les salons de coiffure à travers un réseau de représentants et de points de vente réservés aux professionnels. Cette acquisition permet d'étendre le réseau de distribution de SalonCentric avec la couverture de la Pennsylvanie, du New Jersey, du Delaware, d'une partie du Maryland, de la Virginie de l'Est et de New York, représentant au total 3 500 salons. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 26 février 2016.

Le 30 juin 2016, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de la Maison de Parfum Atelier Cologne. Lancée en 2009, la marque Atelier Cologne est spécialisée dans la parfumerie de niche et vendue en distribution sélective. L'opération a été finalisée le 25 juillet 2016. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 25 juillet 2016.

Le 13 juillet 2016, L'Oréal a remis au groupe Rivadis une offre ferme d'acquisition de la société des Thermes de Saint-Gervais-les-Bains et de la licence de marque Saint-Gervais Mont-Blanc. Sur la base de cette offre, le groupe Rivadis a consenti à L'Oréal une exclusivité de négociation. L'acquisition a été finalisée début novembre et est consolidée par intégration globale à compter du 1er novembre 2016.

Le 22 juillet 2016, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord définitif pour l'acquisition de IT Cosmetics, l'une des marques américaines sélectives de beauté qui connaît la plus forte croissance du secteur, pour un montant en numéraire de 1,2 milliard de dollars US. Au cours des douze mois précédant l'acquisition, IT Cosmetics a réalisé un chiffre d'affaires net de 182 millions de dollars US. Fondée par Jamie Kern Lima et Paulo Lima et co-détenue par TSG Consumer Partners, IT Cosmetics a été développée en collaboration avec des chirurgiens plasticiens de renom afin d'offrir des produits innovants en soin et en maquillage permettant aux femmes de se sentir belles et en confiance. L'acquisition a été finalisée le 31 août 2016. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 31 août 2016.

Le coût de ces acquisitions s'établit à 1 238,8 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 932,5 millions d'euros et 286,3 millions d'euros. L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2016 s'élève respectivement à 224,5 millions d'euros et 51,5 millions d'euros.

2.1.3. Année 2015

a) Acquisitions

Le 8 septembre 2014, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de Niely Cosmeticos. Fondée en 1981 par Daniel Fonseca de Jesus, Niely Cosmeticos est la plus grande entreprise indépendante de produits capillaires et de coloration au Brésil, l'un des plus importants marchés de coloration et de soin capillaire au monde. Avec un chiffre d'affaires net de 406 millions de réais (soit 130 millions d'euros) en 2014, le groupe Niely Cosmeticos s'appuie sur deux marques phares : Cor & Ton pour la coloration et Niely Gold pour les shampooings et soins capillaires. D'autre part, Niely dispose d'installations industrielles et logistiques à Nova Iguaçu dans l'État de Rio. L'accord des autorités réglementaires locales est devenu définitif début janvier 2015. Le 31 mars 2015, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Niely Cosmeticos. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1er avril 2015.

Le 3 février 2015, The Body Shop a annoncé la conclusion d'un accord portant sur l'acquisition des actifs d'Adidem Pty Limited, qui exploite les franchises The Body Shop en Australie depuis 1983. Au terme de cette acquisition, les points de vente du cinquième marché mondial de The Body Shop en termes de ventes de détail ne seront plus franchisés mais détenus en propre par The Body Shop International. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 2 février 2015.

Le coût de ces acquisitions s'établit à 380,5 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 348,0 millions d'euros et 24,5 millions d'euros. L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2015 s'élève respectivement à 183,1 millions d'euros et 0,9 million d'euros.

b) Autre opération

Fin novembre 2014, L'Oréal et Nestlé ont annoncé mettre fin à l'activité de leur joint-venture Innéov, coentreprise dans les compléments nutritionnels. Le 24 avril 2015, Nestlé Skin Health a annoncé que sa filiale de cosmétique médicale Galderma allait racheter une partie des actifs du groupe Innéov. L'opération a été réalisée le 30 juin 2015.

2.2. Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie

Pour 2017, elles concernent essentiellement les acquisitions de CeraVe, des actifs de Four Star Salon Services ainsi que la cession de The Body Shop à Natura.

Pour 2016, elles concernent essentiellement les acquisitions de Raylon, IT Cosmetics, Atelier Cologne et Thermes Saint-Gervais.

Pour 2015, elles concernent essentiellement les acquisitions de Niely Cosmeticos.

2.3. Activités abandonnées et actifs et passifs relatifs aux actifs détenus en vue de la vente

Le 9 juin 2017, L'Oréal a annoncé, à l'issue d'une revue approfondie des différentes options stratégiques envisagées pour assurer le meilleur développement possible de The Body Shop, avoir reçu une offre d'acquisition irrévocable de Natura Cosméticos SA pour The Body Shop et engagé des négociations exclusives. Le contrat de cession avec Natura Cosméticos SA a été signé le 27 juin 2017.

Après avoir obtenu les autorisations nécessaires de la part des autorités compétentes, L'Oréal et Natura Cosméticos SA ont finalisé le 7 septembre 2017 l'accord définitif de cession de The Body Shop à Natura, conformément aux termes du projet communiqué le 9 juin 2017.

L'activité The Body Shop est traitée comptablement comme une *Activité destinée à être cédée* à compter du 30 juin 2017.

En conséquence, l'activité The Body Shop est présentée en activité abandonnée dans les comptes de résultat consolidés et dans les tableaux de flux pour toutes les périodes présentées. Les transactions réalisées entre les sociétés du sous-groupe The Body Shop et les autres sociétés consolidées sont éliminées. Au 31 décembre 2016, The Body Shop était financé par la trésorerie du Groupe à hauteur de 53,3 millions d'euros. Les autres transactions intragroupes sont négligeables.

Les notes annexes relatives aux comptes de résultat sont retraitées de l'activité The Body Shop pour toutes les périodes présentées.

2.3.1. Comptes de résultat des activités abandonnées (The Body Shop)

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Chiffre d'affaires	524,7	920,8	967,2
Résultat d'exploitation	- 15,7	35,6	55,3
Résultat net des activités abandonnées (1)	- 240,1	25,3	46,8

(1) Dont - 13,7 millions d'euros au titre du résultat de la période jusqu'à la cession. La cession effective de l'activité a généré un résultat de cession net de frais de - 226,4 millions d'euros, incluant une perte de change mécanique de - 245,3 millions d'euros.

2.3.2. Tableaux des flux de trésorerie des activités abandonnées (The Body Shop)

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Flux de trésorerie générés par l'activité	- 36,7	43,9	75,2
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 24,4	- 51,8	- 99,5
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	71,5	- 3,5	6,5
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**10,4**	**- 11,4**	**- 17,8**

2.4. Situation au Venezuela

Nos filiales au Venezuela ont été déconsolidées au 31 décembre 2015 pour les raisons suivantes :

- une situation économique du pays devenue de plus en plus difficile ;
- des contraintes gouvernementales pesant sur nos opérations et limitant notre marge de manœuvre pour la conduite et les prises de décisions opérationnelles ;
- une évolution du cours de la devise rendant l'activité de nos filiales peu significative.

Cette déconsolidation s'est traduite dans les comptes 2015 par un impact négatif de 107,2 millions d'euros en *Autres produits et charges non récurrents*.

La situation en 2017 n'a pas évolué favorablement et nos filiales vénézuéliennes sont comptabilisées en 2017 selon la méthode du coût.

NOTE 3 Éléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle

PRINCIPES COMPTABLES

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est reconnu dès lors que les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client.

Les remises, ristournes et retours de produits sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires, tout comme les avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs, résultant en une sortie de trésorerie tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation.

Les remises, ristournes, provisions pour retours et avantages accordés aux clients sont comptabilisés simultanément à la reconnaissance des ventes, lorsqu'ils peuvent être estimés de façon raisonnablement fiable, en se basant notamment sur les données statistiques issues de l'expérience passée et sur les conditions contractuelles.

Coût des ventes

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût de revient industriel des produits vendus, les coûts de distribution des produits aux clients y compris les frais de transports et de livraison des marchandises vers les clients, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire de dépôts, ainsi que les coûts de dépréciation des stocks et les redevances versées à des tiers.

Frais de recherche et de développement

Les dépenses engagées pendant la phase de recherche sont comptabilisées en charges de la période au cours de laquelle elles sont encourues.

Les dépenses engagées pendant la phase de développement sont activées en *Immobilisations incorporelles* uniquement si elles satisfont l'ensemble des critères suivants conformément à la norme IAS 38 :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'intention et la capacité de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet, sont démontrées ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme et pour l'utiliser ou le vendre sont disponibles ;
- le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables, comme l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée.

Compte tenu du nombre très important de projets de développement et des aléas liés à la décision du lancement des produits concernés par ces projets, L'Oréal considère que certains critères d'activation ne sont dès lors pas remplis.

Frais publi-promotionnels

Ils incluent principalement les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs. Ces coûts sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Frais commerciaux et administratifs

Ils regroupent essentiellement les forces de vente et leur encadrement, les équipes marketing, les services administratifs ainsi que les frais généraux et les charges de stock-options et d'actions gratuites.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la marge brute diminuée des frais de recherche et développement, des frais publi-promotionnels et des frais commerciaux et administratifs.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les biens d'importance significative financés par des contrats de location-financement, qui en substance transfèrent au Groupe les risques et avantages inhérents à leur propriété, sont comptabilisés à l'actif du bilan. La dette correspondante est inscrite au passif dans les « Dettes financières ».

Les subventions d'investissement sont présentées au passif dans les *Autres passifs courants*.

Les composantes d'une immobilisation sont comptabilisées séparément lorsque leurs durées d'utilité estimées, et donc leurs durées d'amortissement, sont significativement différentes.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilité suivantes :

Constructions	10-40 ans
Matériels industriels	5-15 ans
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	3 ans
Autres immobilisations corporelles	3-10 ans

Les amortissements et dépréciations sont présentés au compte de résultat selon la destination de l'immobilisation.

Compte tenu de la typologie des actifs corporels, aucune valeur résiduelle n'a été considérée à l'issue des durées d'utilité présentées ci-dessus.

Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du prix de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes ou à rotation lente font l'objet de provisions pour dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

Créances clients

Les créances clients sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond à leur juste valeur.

Les créances considérées comme douteuses font l'objet de provisions pour dépréciation déterminées en fonction de leur risque de non-recouvrement.

La politique du Groupe est de recommander une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent.

3.1. Information sectorielle

3.1.1. Informations par secteur d'activité

L'activité du Groupe est répartie entre quatre Divisions opérationnelles. Dans les marchés, chacune d'entre elles développe et valorise un ensemble de marques propres auprès des consommateurs :

- la Division des Produits Professionnels s'appuie sur plus de 100 ans de connaissance et d'accompagnement du monde de la coiffure. Elle a construit un portefeuille de marques unique (L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, Biolage, Pureology, Decléor et Carita) ;
- la Division des Produits Grand Public construit son développement autour de la dynamique de ses quatre grandes marques mondiales (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York et NYX Professional Makeup), et du déploiement de ses marques spécialisées ou régionales (Essie, Niely, Dark and Lovely…) ;
- L'Oréal Luxe orchestre un portefeuille unique de marques prestigieuses : marques généralistes emblématiques, marques couture aspirationnelles et marques alternatives ou spécialisées (Lancôme, Yves Saint Laurent Beauté, Giorgio Armani Beauty, Kiehl's, Urban Decay, Biotherm, Ralph Lauren, IT Cosmetics) ;
- la Division Cosmétique Active a pour mission d'offrir à chacun les moyens d'améliorer la beauté et la santé de sa peau. Son portefeuille de marques très complémentaires (Vichy, La Roche-Posay, SkinCeuticals et Roger&Gallet) répond aux tendances majeures du soin de la peau et aux recommandations par des professionnels de santé. L'acquisition récente de la marque américaine CeraVe vient compléter ce portefeuille.

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 opérationnelles. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaire.

Au 1er juillet 2016, l'activité du *Travel Retail* asiatique de la Division des Produits Grand Public, qui était précédemment comptabilisée en Europe de l'Ouest, a été rattachée à l'Asie, Pacifique. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.

Au 31 décembre 2017, l'activité The Body Shop ne représente plus une Division opérationnelle à la suite de l'accord définitif de cession signé début septembre 2017 (note 2.3.). Les informations données ci-dessous ont été retraitées en conséquence.

La mesure de la performance de chaque Division opérationnelle est basée sur le résultat d'exploitation.

En millions d'euros **2017**	**Chiffre d'affaires**	**Résultat d'exploitation**	**Actif opérationnel (1)**	**Investissements corporels et incorporels**	**Dotations aux amortissements et provisions**
Produits Professionnels	3 350,4	669,4	3 126,1	86,5	160,3
Produits Grand Public	12 118,7	2 419,0	8 975,6	626,9	582,1
L'Oréal Luxe	8 471,7	1 855,8	6 459,8	335,6	395,6
Cosmétique Active	2 082,9	471,2	2 247,9	47,6	68,5
TOTAL DES DIVISIONS OPÉRATIONNELLES	**26 023,7**	**5 415,4**	**20 809,4**	**1 096,6**	**1 206,5**
Non alloué		- 739,1	827,3	159,1	107,7
GROUPE	**26 023,7**	**4 676,3**	**21 636,7**	**1 255,7**	**1 314,2**

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2016	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel (1)	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 399,7	688,6	3 410,9	125,7	149,2
Produits Grand Public	11 993,4	2 417,1	9 462,2	659,8	534,4
L'Oréal Luxe	7 662,4	1 622,8	6 507,0	335,8	374,9
Cosmétique Active	1 860,7	431,5	1 101,2	56,3	60,6
TOTAL DES DIVISIONS OPÉRATIONNELLES	**24 916,3**	**5 160,0**	**20 481,2**	**1 177,6**	**1 119,1**
Non alloué		- 653,9	834,2	177,5	123,7
GROUPE	**24 916,3**	**4 506,1**	**21 315,5**	**1 355,0**	**1 242,8**

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2015	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel (1)	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 399,7	678,5	3 342,4	127,5	154,9
Produits Grand Public	11 844,2	2 385,8	9 057,4	539,7	511,7
L'Oréal Luxe	7 230,0	1 497,5	5 235,6	305,4	300,1
Cosmétique Active	1 816,3	414,7	991,5	49,7	54,7
TOTAL DES DIVISIONS OPÉRATIONNELLES	**24 290,2**	**4 976,4**	**18 626,9**	**1 022,2**	**1 021,4**
Non alloué		- 643,5	759,3	119,6	127,4
GROUPE	**24 290,2**	**4 332,9**	**19 386,2**	**1 141,8**	**1 148,8**

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

L'actif opérationnel se raccorde comme suit aux bilans 2017, 2016 et 2015 :

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Actif opérationnel	**21 636,7**	**21 315,5**	**19 386,2**
Actifs financiers non courants	8 766,2	9 306,5	9 410,9
Titres mis en équivalence	1,1	1,0	1,0
Impôts différés actifs	530,3	548,3	547,9
Autres éléments courants	1 358,2	1 468,5	1 584,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 046,6	1 746,0	1 399,8
Actif non ventilé	**13 702,4**	**13 070,3**	**12 943,7**
Actif relatif à l'activité The Body Shop	-	*1 244,4*	*1 381,4*
TOTAL ACTIF	**35 339,1**	**35 630,2**	**33 711,3**

3.1.2. Informations par zone géographique

Toutes les informations sont présentées par zone d'implantation géographique des filiales.

3.1.2.1. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

	2017		Croissance *(en %)*		2016 (1) (2)		2015 (1) (2)	
	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	8 125,3	31,2 %	1,5 %	2,6 %	8 008,0	32,1 %	7 968,4	32,8 %
dont France	2 444,6	9,4 %	- 0,9 %	- 0,9 %	2 467,4	9,9 %	2 552,6	10,5 %
Amérique du Nord	7 350,5	28,2 %	3,5 %	5,3 %	7 098,8	28,5 %	6 654,4	27,4 %
Nouveaux Marchés	10 547,8	40,5 %	7,5 %	8,4 %	9 809,5	39,4 %	9 667,4	39,8 %
Asie, Pacifique	6 151,8	23,6 %	9,2 %	11,4 %	5 635,4	22,6 %	5 537,9	22,8 %
Amérique Latine	1 952,9	7,5 %	6,2 %	5,2 %	1 838,0	7,4 %	1 871,3	7,7 %
Europe de l'Est	1 750,8	6,7 %	11,4 %	8,6 %	1 571,5	6,3 %	1 530,4	6,3 %
Afrique, Moyen-Orient	692,4	2,7 %	- 9,4 %	- 7,1 %	764,5	3,1 %	727,9	3,0 %
GROUPE	**26 023,7**	**100,0 %**	**4,4 %**	**5,7 %**	**24 916,3**	**100,0 %**	**24 290,2**	**100,0 %**

(1) Les chiffres d'affaires 2016 et 2015 sont présentés pour refléter les impacts des activités abandonnées (note 2.3.).
(2) Au 1er juillet 2016, l'activité du Travel Retail asiatique de la Division des Produits Grand Public, qui était précédemment comptabilisée en Europe de l'Ouest, a été rattachée à l'Asie Pacifique. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.

3.1.2.2. Ventilation du résultat d'exploitation des Divisions opérationnelles par zone géographique

En millions d'euros	**2017**	2016 (1) (2)	2015 (1) (2)
Europe de l'Ouest	1 860,4	1 831,5	1 800,5
Amérique du Nord	1 411,3	1 392,3	1 256,8
Nouveaux Marchés	2 143,6	1 936,2	1 919,2
TOTAL DES DIVISIONS OPÉRATIONNELLES	**5 415,4**	**5 160,0**	**4 976,4**
Non alloué	- 739,1	- 653,9	- 643,6
GROUPE	**4 676,3**	**4 506,1**	**4 332,9**

(1) Les résultats d'exploitation 2016 et 2015 sont présentés pour refléter les impacts des activités abandonnées (voir note 2.3.).
(2) Au 1er juillet 2016, l'activité du Travel Retail asiatique de la Division des Produits Grand Public, qui était précédemment comptabilisée en Europe de l'Ouest, a été rattachée à l'Asie, Pacifique. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.

3.1.2.3. Ventilation de l'actif opérationnel et des investissements consolidés par zone géographique

	2017		2016		2015	
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	8 600,9	371,7	7 867,3	378,2	7 368,5	323,8
Amérique du Nord	6 929,2	346,9	7 017,2	399,0	5 913,3	308,9
Nouveaux Marchés	5 279,3	378,0	5 596,7	400,3	5 345,0	389,6
Non alloué	827,3	159,2	834,2	177,5	759,3	119,6
GROUPE	**21 636,7**	**1 255,7**	**21 315,5**	**1 355,0**	**19 386,2**	**1 141,8**
Actif relatif à l'activité The Body Shop	-	*24,1*	*1 244,4*	*51,5*	*1 381,4*	*40,0*
GROUPE (AVEC ACTIVITÉ THE BODY SHOP)	**21 636,7**	**1 279,8**	**22 559,9**	**1 406,6**	**20 767,6**	**1 181,9**

3.2. Dotations aux amortissements et Immobilisations corporelles

3.2.1. Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles incluses dans les charges opérationnelles s'élèvent à 1 169,4 millions d'euros (1 147,6 millions d'euros, hors activité The Body Shop), 1 028,4 millions d'euros (985,3 millions d'euros, hors activité The Body Shop) et 963,0 millions d'euros (921,4 millions d'euros, hors activité The Body Shop) respectivement pour 2017, 2016 et 2015.

3.2.2. Immobilisations corporelles

En millions d'euros **2017**	31.12.2016	**Acquisitions/ Dotations**	**Cessions/ Reprises**	**Écarts de change**	**Autres mouvements (1)**	**31.12.2017**
Terrains et constructions	2 254,7	69,5	- 33,4	- 91,0	- 38,1	2 161,7
Installations techniques, matériel et outillage	3 423,3	185,1	- 90,3	- 160,4	81,4	3 439,2
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	2 073,3	424,8	- 245,5	- 148,6	- 122,4	1 981,6
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 789,5	384,7	- 103,2	- 123,7	- 239,1	1 708,1
Valeurs brutes	**9 540,8**	**1 064,1**	**- 472,4**	**- 523,7**	**- 318,2**	**9 290,7**
Terrains et constructions	1 163,4	77,2	- 32,1	- 37,5	- 71,2	1 099,9
Installations techniques, matériel et outillage	2 328,5	268,7	- 88,2	- 102,4	- 4,5	2 402,2
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 412,8	409,4	- 245,0	- 97,7	- 109,5	1 369,9
Autres immobilisations corporelles	879,2	164,8	- 102,3	- 61,5	- 32,6	847,6
Amortissements et provisions	**5 783,9**	**920,1**	**- 467,6**	**- 299,1**	**- 217,8**	**5 719,6**
Immobilisations corporelles nettes	**3 756,9**	**144,0**	**- 4,8**	**- 224,6**	**- 100,4**	**3 571,1**

(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 2016	31.12.2015	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements [1]	31.12.2016
Terrains et constructions	2 223,4	70,9	- 84,3	- 9,5	54,3	2 254,7
Installations techniques, matériel et outillage	3 204,0	219,9	- 121,8	29,9	91,4	3 423,3
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 896,5	410,7	- 287,5	13,5	40,1	2 073,3
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 579,2	494,6	- 110,5	22,8	- 196,6	1 789,5
Valeurs brutes	**8 903,1**	**1 196,0**	**- 604,1**	**56,7**	**- 10,9**	**9 540,8**
Terrains et constructions	1 154,9	78,6	- 73,1	- 0,5	3,5	1 163,4
Installations techniques, matériel et outillage	2 196,3	250,6	- 118,8	27,0	- 26,7	2 328,5
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 320,0	375,3	- 287,2	4,8	-	1 412,8
Autres immobilisations corporelles	828,5	142,3	- 110,0	7,6	10,9	879,2
Amortissements et provisions	**5 499,6**	**846,8**	**- 589,1**	**38,9**	**- 12,4**	**5 783,9**
Immobilisations corporelles nettes	**3 403,5**	**349,2**	**- 15,0**	**17,8**	**1,4**	**3 756,9**

(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 2015	31.12.2014	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements [1]	31.12.2015
Terrains et constructions	2 146,2	56,7	- 36,3	25,5	31,3	2 223,4
Installations techniques, matériel et outillage	3 005,0	189,8	- 131,1	31,8	108,4	3 204,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 622,8	345,3	- 189,9	58,6	59,7	1 896,5
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 379,9	404,7	- 71,2	36,8	- 170,9	1 579,2
Valeurs brutes	**8 153,9**	**996,6**	**- 428,5**	**152,6**	**28,5**	**8 903,1**
Terrains et constructions	1 100,7	78,6	- 33,0	14,0	- 5,3	1 154,9
Installations techniques, matériel et outillage	2 054,1	239,6	- 129,5	26,2	5,9	2 196,3
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 117,8	339,9	- 189,6	39,6	12,3	1 320,0
Autres immobilisations corporelles	740,2	128,2	- 69,8	27,7	2,2	828,5
Amortissements et provisions	**5 012,8**	**786,2**	**- 421,9**	**107,4**	**15,1**	**5 499,6**
Immobilisations corporelles nettes	**3 141,1**	**210,4**	**- 6,6**	**45,2**	**13,4**	**3 403,5**

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

Les immobilisations corporelles comprennent des contrats de location-financement pour les montants suivants :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Terrains et constructions	10,7	56,7	64,1
Installations techniques, matériel et outillage	-	-	2,7
Autres immobilisations corporelles et en-cours	21,3	25,1	30,0
Valeurs brutes	**32,0**	**81,8**	**96,8**
Amortissements	19,6	51,1	61,2
Valeurs nettes	**12,5**	**30,7**	**35,6**

3.3. Stocks – Clients – Autres actifs courants

3.3.1. Stocks

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Produits finis et marchandises	2 302,2	2 446,4	2 191,3
Matières premières, articles de conditionnement et en cours	507,4	550,3	517,4
Valeurs brutes	**2 809,6**	**2 996,8**	**2 708,7**
Provisions pour dépréciation	315,0	298,2	268,0
Stocks et en-cours nets	**2 494,6**	**2 698,6**	**2 440,7**

3.3.2. Créances clients

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Valeur brute	3 969,8	3 993,4	3 677,8
Provisions pour dépréciation	46,4	51,6	50,1
Valeur nette	**3 923,4**	**3 941,8**	**3 627,7**

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 2017.

3.3.3. Autres actifs courants

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Créances fiscales (hors impôts sur les bénéfices) et sociales [1]	546,2	548,6	544,9
Charges constatées d'avance	295,8	312,0	300,4
Instruments dérivés	240,5	254,2	283,0
Actifs financiers courants [2]	23,6	49,5	101,7
Autres actifs courants	287,7	256,1	256,9
TOTAL	**1 393,8**	**1 420,4**	**1 486,9**

(1) Dont 189,5 millions d'euros d'amende payée en avril 2015 à la suite de la décision de l'Autorité de la concurrence en France (note 11.2.2.b).
(2) 43,9 millions d'euros de prêts ont été remboursés par Nestlé en juillet et août 2016.

3.4. Autres passifs courants

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Dettes sociales et fiscales (hors impôts sur les bénéfices)	1 268,8	1 301,1	1 241,8
Clients créditeurs	944,6	855,0	841,7
Dettes sur immobilisations	178,5	196,5	156,3
Instruments dérivés	190,5	330,4	205,4
Autres passifs courants	241,5	171,4	152,1
TOTAL	**2 823,9**	**2 854,4**	**2 597,3**

3.5. Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Elles s'élèvent à 261,1 millions d'euros, 4,3 millions d'euros et - 217,5 millions d'euros respectivement pour l'exercice 2017, 2016 et 2015 et se ventilent de la façon suivante :

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Stocks	- 82,6	- 196,4	- 110,0
Clients	- 266,7	- 238,4	- 275,2
Fournisseurs	317,1	169,9	395,7
Autres créances et dettes	293,3	269,2	- 228,0
TOTAL	**261,1**	**4,3**	**- 217,5**

NOTE 4 Autres produits et charges opérationnels

PRINCIPES COMPTABLES

Autres produits et charges

Le poste *Autres produits et charges* inclut les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée.

Le coût des opérations de restructuration est intégralement provisionné dès lors qu'il résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel se calcule à partir du résultat d'exploitation et intègre les autres produits et charges tels que les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs et les coûts de restructuration.

4

Ce poste se décline comme suit :

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Plus ou moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels (1)	3,9	16,2	- 0,2
Dépréciation des actifs corporels et incorporels (2)	-	- 447,2	-
Coûts de restructuration (3)	- 262,5	- 99,3	- 83,3
Autres (4)	- 17,8	- 11,0	- 105,0
TOTAL	**- 276,3**	**- 541,3**	**- 188,5**

(1) Dont en 2016, 17,7 millions d'euros de plus-value de cession immobilière de bâtiments situés en région parisienne en lien avec le regroupement géographique des Affaires France.

(2) En 2016, la marque et l'écart d'acquisition de Magic pour respectivement 49,0 millions d'euros (36,7 millions d'euros après impôt) et 162,7 millions d'euros ainsi que l'écart d'acquisition de Clarisonic pour 235,5 millions d'euros (note 7).

(3) Dont :

- *en 2017, le recentrage de la distribution de Clarisonic pour 10,0 millions d'euros, l'arrêt de diverses marques des Divisions Sélectives dans les pays où elles sont dilutives pour 26,4 millions d'euros, la réorganisation des activités au Brésil pour faire face au contexte économique difficile pour 50,3 millions d'euros, la réorganisation des structures informatiques en Europe pour 9,2 millions d'euros ainsi que divers projets de rationalisation des forces de ventes et des structures opérationnelles et administratives en Europe de l'Ouest pour 29,4 millions d'euros, la restructuration des activités de la Division Produits Grand Public en Chine pour 58,2 millions d'euros, le regroupement des Directions « Marketing Internationales » des Divisions Sélectives mondiales sur un même site pour 33,9 millions d'euros, le lancement d'un plan mondial de transformation de la Division de Produits Professionnels pour 21,8 millions d'euros, la mutualisation des activités comptables dans plusieurs zones géographiques pour 7,7 millions d'euros, ainsi que la suite de la réorganisation des Affaires France des quatre Divisions pour 12,4 millions d'euros ;*
- *en 2016, le regroupement des Affaires France des quatre Divisions sur un même site et la réorganisation associée pour 45,4 millions d'euros, le regroupement des Opérations et de la Recherche et Innovation sur un même site pour 3,5 millions d'euros, le redimensionnement des filiales en Allemagne et en Suisse pour 12,1 millions d'euros, l'arrêt de la marque Matrix au Brésil pour 4,3 millions d'euros, la réorganisation de la distribution de NYX Professional Makeup pour 3,8 millions d'euros, l'intégration des fonctions support de Magic avec celles de L'Oréal China et la réorganisation de la distribution Magic pour 27,2 millions d'euros et la rationalisation de la production des produits Clarisonic pour 5,2 millions d'euros ;*
- *en 2015, la réorganisation de la logistique du Luxe pour le nord de l'Europe pour 13,1 millions d'euros, en Italie le regroupement des sièges à Milan et la réorganisation de la logistique pour 5,8 millions d'euros, la refonte de l'organisation des entités nordiques autour du Danemark pour 7,6 millions d'euros, en Espagne la finalisation de la réorganisation de la logistique incluant désormais la Division des Produits Professionnels et la réorganisation de la force de vente des Produits Grand Public pour 15,8 millions d'euros, la réduction des effectifs en Argentine liée aux difficultés économiques du pays pour 10,9 millions d'euros, la dépréciation du bâtiment de la recherche à Chicago aux États-Unis pour 2,7 millions d'euros, la réorganisation de la distribution de Decléor et Carita pour 19,1 millions d'euros et de NYX Professional Makeup pour 8,6 millions d'euros et l'arrêt de notre activité au Nigeria pour 3,9 millions d'euros.*

(4) Dont :

- *en 2017, les frais relatifs aux acquisitions pour 12,9 millions d'euros, ainsi qu'une régularisation du bilan d'ouverture d'Atelier Cologne pour 4,5 millions d'euros ;*
- *en 2016, les reprises de provisions pour risques constatées au bilan d'ouverture de NYX Professional Makeup, Magic et Niely, lors de l'acquisition, pour 6,9 millions d'euros compensées par les frais relatifs aux acquisitions pour 20,3 millions d'euros ;*
- *en 2015, la déconsolidation de la filiale au Venezuela pour 107,2 millions d'euros (note 2.4.), la reprise de provision pour risques à hauteur de 9,2 millions d'euros suite à la transaction intervenue en juin 2015 avec l'Autorité de la concurrence belge, le complément de 1 million d'euros suite à la clôture de la procédure avec l'Autorité de la concurrence allemande, les frais relatifs aux acquisitions pour 8,9 millions d'euros ainsi que l'ajustement à la hausse de la taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations 2014 pour 1,2 million d'euros.*

NOTE 5 Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel

5.1. Effectifs

	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Europe de l'Ouest	28 555	27 579	26 445
Amérique du Nord	14 363	14 118	12 915
Nouveaux Marchés	39 688	38 044	33 909
TOTAL (1) (2)	**82 606**	**79 741**	**73 269**

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.
(2) Hors effectif de l'activité The Body Shop qui s'élevait à 9 590 salariés en 2016 et 9 612 salariés en 2015.

5.2. Frais de personnel

En millions d'euros	2017	2016	2015
Frais de personnel (charges sociales incluses) (1) (2)	**5 433,5**	**5 182,6**	**4 967,5**

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence
(2) Hors frais de personnel relatifs à l'activité The Body Shop qui s'élevaient à 255,3 millions d'euros en 2016 et 255,5 millions d'euros en 2015.

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.

5.3. Rémunération des dirigeants

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordés au Comité de Direction et au Conseil d'Administration se ventilent comme suit :

En millions d'euros	2017	2016	2015
Jetons de présence	1,3	1,2	1,2
Salaires et avantages en nature y compris charges sociales	32,3	29,9	30,6
Charges de retraite	9,7	15,6	17,3
Charges de stock-options et actions gratuites	**26,1**	**24,1**	**25,8**

Le nombre des dirigeants, membres du Comité de Direction, est de 15 membres au 31 décembre 2017 comme au 31 décembre 2016 contre 16 membres au 31 décembre 2015.

5.4. Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme

PRINCIPES COMPTABLES

Le Groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Pour les régimes à prestations définies, les caractéristiques des régimes en vigueur au sein du Groupe sont les suivantes :

- en France, les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, il a été mis en place un régime de congé de fin de carrière ainsi qu'un régime de retraite à prestations définies. Il existe de plus dans certaines sociétés du Groupe une couverture médicale partiellement prise en charge par le Groupe et bénéficiant aux retraités. Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle ;
- à l'étranger, lorsqu'il existe des régimes de retraites ou d'autres engagements spécifiques à prestations définies, les engagements actuariels correspondants, nets des fonds capitalisés affectés à leur couverture, sont également pris en charge.

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

- les droits supplémentaires acquis par les salariés au cours de cet exercice ;
- l'incidence des modifications éventuelles de régimes sur les années antérieures ou de nouveaux régimes ;
- la variation de l'actualisation des droits existant en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- le produit des fonds externes calculé sur la base du taux d'actualisation de l'obligation.

Ces deux derniers éléments représentent la composante financière de la charge de retraite. Cette dernière est ainsi présentée dans le Résultat financier dans la rubrique *Autres produits et charges financiers*.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation au titre de chaque régime, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements et des actifs de couverture est effectuée chaque année et tient compte, notamment pour la valorisation des engagements, de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

La méthode de calcul utilisée pour les exercices 2016 et antérieurs consiste à actualiser les flux des différents régimes sur la base d'un taux unique. Compte tenu de la baisse significative des taux au cours des dernières années, le Groupe a utilisé en 2017 une approche granulaire simplifiée pour le calcul du coût des services rendus au cours de l'exercice. Cette approche simplifiée consiste à utiliser deux taux d'actualisation distincts pour le calcul de l'engagement et le coût des services rendus basés sur les durations des flux futurs de chacun de ces éléments. Ce changement n'affecte pas le calcul de l'engagement global mais a eu pour effet de réduire le coût des services rendus essentiellement pour les États-Unis et la France en 2017 en raison de durations supérieures à celles de l'engagement et la pente de la courbe des taux dans ces pays. La charge financière continue d'être calculée en appliquant le taux d'actualisation de l'engagement aux obligations, aux actifs ainsi que le taux d'intérêt différencié au coût des services rendus au cours de l'exercice.

Les pertes et gains actuariels pour les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en capitaux propres.

Les écarts actuariels constatés sur les autres avantages tels que jubilés, médailles… sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est constatée au passif du bilan, dans la rubrique *Provisions pour retraites et autres avantages*.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des engagements tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les principales hypothèses moyennes pondérées se déclinent comme suit pour le Groupe :

En %	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Taux d'actualisation (engagement)	2,2 %	2,4 %	2,9 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	2,5 %	2,4 %	2,9 %
Taux de progression des salaires	**3,6 %**	**3,9 %**	**4,5 %**

* *Utilisés pour le coût des services rendus de l'exercice suivant.*

	31.12.2017			31.12.2016			31.12.2015		
	Taux initial	**Taux final**	**Application du taux final**	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final
Taux d'évolution des coûts médicaux	5,7 %	4,2 %	2023	5,7 %	4,2 %	2021	5,8 %	4,3 %	2021

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.

Les taux d'actualisation se déclinent comme suit par zone géographique :

En %	**2017**	2016	2015
Moyenne pondérée tous pays sur base de l'engagement	**2,2 %**	**2,4 %**	**2,9 %**
Dont :			
Zone Euro (1)			
Taux d'actualisation (engagement)	1,6 %	1,8 %	2,4 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	1,9 %	1,8 %	2,4 %
États-Unis			
Taux d'actualisation (engagement)	3,3 %	3,5 %	3,8 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	3,5 %	3,5 %	3,8 %
Royaume-Uni			
Taux d'actualisation (engagement)	2,5 %	2,5 %	3,8 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	2,5 %	2,5 %	3,8 %

(1) La moyenne pondérée résulte pour 2017 d'un taux d'actualisation de 1,7 % pour les régimes de rente d'une duration moyenne de 19,6 ans et d'un taux de 1,5 % pour les régimes de capitaux d'une duration moyenne de 13,3 ans.
* *Utilisés pour le coût des services rendus de l'exercice suivant.*

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 201,6 millions d'euros sur la zone euro, de 62,7 millions d'euros sur les États-Unis et de 80,4 millions d'euros sur le Royaume-Uni.

Les taux de rendement prospectif des actifs de couverture sont alignés sur les taux d'actualisation.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

En %	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Actions (1)	42,1 %	38,5 %	39,2 %
Obligations	49,3 %	54,0 %	52,4 %
Immobilier (2)	4,4 %	4,1 %	4,3 %
Placements monétaires	2,6 %	1,7 %	2,7 %
Divers	1,7 %	1,7 %	1,4 %
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 2017, 2016 et 2015 s'analysent comme suit :

En millions d'euros	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Solde au 31 décembre 2014	**4 760,3**	**- 3 280,6**	**1 479,7**
Coûts des services rendus au cours de la période	180,0	-	180,0
Effet de l'actualisation	136,1	-	136,1
Rendement attendu des fonds	-	- 104,0	- 104,0
Droits passés : créations/modifications de régimes	- 13,1	-	- 13,1
Réductions de régimes	- 13,2	-	- 13,2
Liquidations de régimes	- 96,5	94,5	- 2,0
Prestations versées	- 251,5	190,7	- 60,8
Cotisations versées	4,3	- 228,0	- 223,7
Écarts actuariels	- 600,2	2,3	- 597,9
Effet de la variation des taux de change	151,8	- 130,0	21,8
Autres mouvements	- 3,3	7,6	4,3
Solde au 31 décembre 2015	**4 254,7**	**- 3 447,5**	**807,2**
Coûts des services rendus au cours de la période	173,4	-	173,4
Effet de l'actualisation	128,5	-	128,5
Rendement attendu des fonds	-	- 108,2	- 108,2
Droits passés : créations/modifications de régimes	2,8	-	2,8
Réductions de régimes	- 20,5	-	- 20,5
Liquidations de régimes	-	-	-
Prestations versées	- 187,5	125,4	- 62,1
Cotisations versées	6,4	- 234,1	- 227,7
Écarts actuariels	126,5	- 125,2	1,3
Effet de la variation des taux de change	- 41,3	58,0	16,7
Autres mouvements (1)	33,8	- 33,4	0,4
Solde au 31 décembre 2016	**4 476,8**	**- 3 765,1**	**711,8**
Coûts des services rendus au cours de la période	170,2	-	170,2
Effet de l'actualisation	105,0	-	105,0
Rendement attendu des fonds	-	- 88,6	- 88,6
Droits passés : créations/modifications de régimes	2,2	-	2,2
Réductions de régimes	- 20,8	-	- 20,8
Liquidations de régimes	- 94,8	96,1	1,3
Prestations versées	- 192,6	131,1	- 61,5
Cotisations versées	6,6	- 210,1	- 203,5
Écarts actuariels	- 37,9	- 242,1	- 280,0
Effet de la variation des taux de change	- 187,8	153,8	- 34,0
Autres mouvements	- 5,1	5,0	- 0,2
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	**4 221,7**	**- 3 919,8**	**301,9**

(1) Dont en 2016, la modification d'un des régimes de retraite en Allemagne, passant d'un régime à cotisations définies à un régime à prestations définies pour 40,5 millions d'euros, à la suite de la baisse des taux d'intérêts.

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	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Valeur actuelle des engagements partiellement ou totalement couverts par des actifs financiers	3 843,2	4 049,3	3 732,5
Valeur de marché des fonds investis	3 919,8	3 765,1	3 447,5
Position nette des engagements partiellement ou totalement financés	- 76,6	284,2	285,0
Valeur actuelle des engagements totalement non couverts par des actifs financiers	378,5	427,5	522,2

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	**2017**	2016 (1)	2015 (1)
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	170,2	173,4	180,0
Effet de l'actualisation des droits acquis	105,0	128,5	136,1
Rendement attendu des fonds	- 88,6	- 108,2	- 104,0
Créations/modifications de régimes	2,2	2,8	- 13,1
Réductions de régimes	- 20,8	- 20,5	- 13,2
Liquidations de régimes	1,3	-	- 2,0
TOTAL	**169,2**	**176,0**	**183,8**

(1) Y compris The Body Shop.

Les cotisations dues aux caisses de retraites au titre des régimes à cotisations définies pour les exercices 2017, 2016 et 2015 se sont élevées respectivement à 463,1 millions d'euros, 463,1 millions d'euros (435,6 millions d'euros hors activité The Body Shop) et 446,5 millions d'euros (417,1 millions d'euros hors activité The Body Shop).

L'évolution de 1 % du taux d'augmentation tendancielle des coûts médicaux se traduirait par les effets suivants :

En millions d'euros	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Dette actuarielle	12,8	- 10,6
Charge normale et charge d'intérêts	0,5	- 0,4

L'historique des pertes et gains actuariels se décline comme suit :

En millions d'euros **2017**	**Dette actuarielle**	**Actifs de couverture**	**Provisions au bilan**
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 31,7	- 242,1	- 273,8
Écarts actuariels démographiques	- 15,1	-	- 15,1
Écarts actuariels financiers	9,0	-	9,0
TOTAL	**- 37,9**	**- 242,1**	**- 280,0**

En millions d'euros 2016	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 55,5	- 125,2	- 180,7
Écarts actuariels démographiques	- 9,1	-	- 9,1
Écarts actuariels financiers	191,1	-	191,1
TOTAL	**126,5**	**- 125,2**	**1,3**

En millions d'euros 2015	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 101,3	2,3	- 99,0
Écarts actuariels démographiques	- 140,4	-	- 140,4
Écarts actuariels financiers	- 358,5	-	- 358,5
TOTAL	**- 600,2**	**2,3**	**- 597,9**

5.5. Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement en actions », la valeur des options ou actions gratuites accordées calculée à la date d'attribution des droits est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits, généralement 5 ans pour les options et 4 ans pour les actions gratuites.

La juste valeur des stock-options est déterminée sur la base du modèle de *Black & Scholes*. Ce dernier prend en compte les caractéristiques du plan telles que prix d'exercice et période d'exercice, les données de marché lors de l'attribution telles que taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La juste valeur des actions gratuites correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. Pour les résidents français, pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016, la période de conservation de 2 ans supplémentaires a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait une banque à un particulier de profil financier moyen.

L'impact sur le résultat de la période de l'application de la norme IFRS 2 est pris en compte sur la ligne du compte de résultat *Frais commerciaux et administratifs* globalement au niveau du Groupe et n'est pas alloué aux divisions ni aux zones géographiques.

a) Options de souscription ou d'achat d'actions

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2017.

Date d'attribution	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice de	Période d'exercice à	Prix d'exercice
30.11.2007	4 000 000	-	01.12.2012	30.11.2017	91,66 €
25.03.2009	3 650 000	333 148	26.03.2014	25.03.2019	50,11 €
27.04.2010	4 200 000	1 292 620	28.04.2015	27.04.2020	80,03 €
22.04.2011	1 470 000	608 007	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. Les conditions de performance pour ces plans sont définitivement réalisées.

La juste valeur des options est déterminée sur la base du modèle de *Black & Scholes* selon les hypothèses suivantes :

	Option de souscription			
	Novembre 2007	Mars 2009	Avril 2010	Avril 2011
Taux de rendement sans risque	4,01 %	3,15 %	2,83 %	3,42 %
Durée de vie attendue	7 ans	7 ans	7 ans	8 ans
Volatilité attendue	23,00 %	31,95 %	23,53 %	22,60 %
Dividendes attendus	1,24 %	2,83 %	1,86 %	2,10 %
Cours de l'action	94,93 €	50,94 €	80,50 €	85,68 €
Prix d'exercice	91,66 €	50,11 €	80,03 €	83,19 €
Juste valeur	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 2015, 2016 et 2017 sont récapitulées ci-dessous :

	31.12.2017		31.12.2016		31.12.2015	
	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	**3 798 051**	**77,04 €**	**5 933 374**	**77,61 €**	**10 770 989**	**75,28 €**
◆ Options attribuées	-		-		-	
◆ Options exercées	- 1 509 576	78,40 €	- 2 080 123	78,65 €	- 4 808 115	72,39 €
◆ Options caduques	- 54 700		- 55 200		- 29 500	
Nombre d'options non levées en fin de période	**2 233 775**	**76,43 €**	**3 798 051**	**77,04 €**	**5 933 374**	**77,61 €**
Dont :						
◆ nombre d'options exerçables en fin de période	2 233 775	76,43 €	3 798 051	77,04 €	4 704 874	76,16 €
◆ options caduques en fin de période	-		-		3 000	

Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 181,49 euros, 163,04 euros et 162,95 euros respectivement pour l'exercice 2017, 2016 et 2015.

La charge totale comptabilisée en 2016 et 2015 s'est élevée respectivement à 1,6 million d'euros et 9,3 millions d'euros. Il n'y a plus de charge au titre des plans de stock-options en 2017.

b) Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites.

Date d'attribution					
Plans de souscription	Plans d'achat	Date d'acquisition	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
	22.04.2011	23.04.2015	1 038 000	939 300	
	17.04.2012	18.04.2016	1 325 050	1 233 900	
	26.04.2013	27.04.2017	1 057 820	988 180	
17.04.2014		18.04.2018	1 068 565	1 050	1 015 515
22.04.2015		23.04.2019	860 150	675	830 325
20.04.2016		21.04.2020	906 100	125	898 150
20.04.2017		21.04.2021	906 000	-	906 000

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, pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016, pendant laquelle les actions sont incessibles.

Les conditions de performance concernent pour les plans du 20 avril 2017, 20 avril 2016, 22 avril 2015 et du 17 avril 2014 :

- à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance – par rapport à celle d'un panel de concurrents – du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices :
  - 2018, 2019 et 2020 pour le plan 2017,
  - 2017, 2018 et 2019 pour le plan 2016,
  - 2016, 2017 et 2018 pour le plan 2015,
  - 2015, 2016 et 2017 pour le plan de 2014 ;
- 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 :

- 2018, 2019 et 2020 pour le plan 2017 ;
- 2017, 2018 et 2019 pour le plan 2016 ;
- 2016, 2017 et 2018 pour le plan 2015 ;
- 2015, 2016 et 2017 pour le plan de 2014.

et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Les plans du 22 avril 2011, du 17 avril 2012 et du 26 avril 2013 ont été définitivement attribués par l'émission respectivement de 936 300 actions le 23 avril 2015, 1 230 850 actions le 18 avril 2016 et 986 220 actions le 27 avril 2017.

Au 31 décembre 2017, les conditions de performance ont été supposées réalisées.

La juste valeur des actions gratuites attribuées est déterminée selon les hypothèses suivantes :

	Plans d'achat					Plans de souscription	
Date d'attribution	Avril 2011	Avril 2012	Avril 2013	Avril 2014	Avril 2015	Avril 2016	Avril 2017
Taux de rendement sans risque	2,60 %	1,43 %	0,50 %	0,65 %	- 0,02 %	- 0,06 %	- 0,35 %
Décote d'illiquidité résidents	8,54 %	8,06 %	5,75 %	4,46 %	1,70 %	n/a	n/a
Dividendes attendus	2,10 %	2,14 %	1,76 %	2,06 %	1,52 %	1,85 %	1,82 %
Cours de l'action	85,68 €	93,68 €	130,45 €	121,35 €	177,10 €	168,10 €	181,75 €
Juste valeur							
• résidents français	70,36 €	77,07 €	112,37 €	104,58 €	161,49 €	154,32 €	166,90 €
• non-résidents	77,67 €	84,62 €	119,87 €	109,99 €	164,50 €	154,32 €	166,90 €

La charge comptabilisée en 2017, 2016 et 2015 s'élève respectivement à 126,7 millions d'euros, 118,8 millions d'euros et 108,4 millions d'euros.

NOTE 6 Impôts sur les résultats

4

PRINCIPES COMPTABLES

La charge d'impôt sur les résultats correspond à la somme des impôts exigibles de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées. Celles-ci sont calculées sur toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon une approche bilantielle avec application du report variable.

Le retraitement des actifs et passifs liés aux contrats de location-financement donne lieu à comptabilisation d'un impôt différé.

Les impôts différés incluent les impôts non récupérables portant sur des distributions décidées ou probables.

Ils sont évalués en utilisant le taux d'impôt et les règles fiscales en vigueur à la clôture et applicables lorsque les différences temporaires se résorberont.

Les impôts différés actifs ne sont constatés sur des pertes fiscales reportables des entités consolidées que s'il est probable que les entités pourront les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

Le régime français d'intégration fiscale permet à certaines sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante, L'Oréal, reste redevable. Il existe par ailleurs des régimes d'intégration fiscale hors de la France.

6.1. Détail des impôts sur les résultats

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Impôts exigibles	1 096,1	1 127,2	1 157,9
Impôts différés	- 194,8	86,5	71,6
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**901,3**	**1 213,7**	**1 229,4**

6.2. Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Résultat des activités poursuivies avant impôt et sociétés mises en équivalence	**4 727,0**	**4 297,1**	**4 477,2**
Taux théorique d'imposition	28,95 %	28,91 %	30,15 %
Charge d'impôt attendue	**1 368,3**	**1 242,5**	**1 349,9**
Effet des différences permanentes (1)	0,5	131,7	1,5
Effet des différences de taux d'impôts (2)	- 305,9	- 164,6	- 116,1
Variation des impôts différés non constatés	- 21,2	9,3	12,0
Autres (3)	- 140,4	- 5,2	- 17,9
CHARGE D'IMPÔT GROUPE	**901,3**	**1 213,7**	**1 229,4**

(1) Ce montant inclut en 2016, 130,5 millions d'euros relatifs aux pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition de Clarisonic et Magic (note 4.1.).
(2) Dont en 2017, des profits de 147 millions d'euros relatifs à l'impact sur les soldes d'impôt différé de la baisse de taux de 38,25 % à 24,95 % aux États-Unis et respectivement 35 millions d'euros et 45 millions d'euros en 2017 et en 2016 relatifs à l'impact sur les soldes d'impôt différé de la baisse de taux de 34,43 % à 25,83 % prévue en France à l'horizon 2022.
(3) Dont crédits d'impôts, impôts sur distribution, redressements fiscaux et provisions pour risques fiscaux.
- *dont en 2017, un profit de 211 millions d'euros au titre de la taxe de 3 % sur les dividendes versés, à la suite de la réclamation effectuée sur les années 2013 à 2017, net de la charge versée en juin 2017 au titre de 2017 pour 55,7 millions d'euros. Ce poste comprend aussi une charge de 62 millions d'euros au titre des contributions exceptionnelle et additionnelle de 30 % en France ;*
- *dont en 2016, une charge de 52 millions d'euros au titre de la taxe de 3 % sur les dividendes versés ainsi qu'un profit de 57 millions d'euros liés aux réclamations effectuées pour la restitution de la quote-part de frais et charges ayant grevé certaines distributions perçues par des sociétés intégrées en provenance de sociétés établies dans l'Union européenne ;*
- *dont en 2015, une charge de 45 millions d'euros au titre de la taxe de 3 % sur les dividendes versés.*

La charge d'impôt attendue est le cumul du produit pour chaque pays, du résultat avant impôt et du taux normal d'imposition. Le taux théorique d'imposition est le quotient du cumul de la charge d'impôt attendue par le résultat consolidé avant impôt. En cas d'existence de taux réduits pour certains pays en sus du taux normal d'imposition, l'impact est pris en compte sur la ligne *Effet des différences de taux d'impôt.*

6.3. Impôts différés au bilan

La variation nette des impositions différées (situation active et passive) s'analyse comme suit :

En millions d'euros	
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2014	**834,0**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2014	**- 855,2**
Effet résultat (y compris The Body Shop)	- 53,4
Effet change	- 47,1
Autres effets (1)	- 207,2
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2015	**547,9**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2015	**- 876,8**
Effet résultat (y compris The Body Shop)	- 79,8
Effet change	17,5
Autres effets (1)	96,7
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2016	**548,3**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2016	**- 842,9**
Effet résultat (y compris The Body Shop)	197,2
Effet change	12,7
Autres effets (1)	18,0
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF AU 31 DÉCEMBRE 2017	**530,3**
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF AU 31 DÉCEMBRE 2017	**- 597,0**

(1) Dont pour l'essentiel, l'effet d'impôt différé en capitaux propres sur les instruments de couverture de change ainsi que l'effet d'impôt sur les écarts actuariels constatés en capitaux propres. En 2017 et 2016 s'ajoute l'impact de la baisse de taux d'impôt en France sur la détention des titres Sanofi pour respectivement 16,6 millions d'euros et 33 millions d'euros et en 2017 l'impact de la baisse de taux aux États-Unis sur les impôts différés sur couverture de change et l'écart actuariel pour 26 millions d'euros ainsi que la sortie de périmètre de The Body Shop pour 79 millions d'euros.

Les impôts différés actif et passif enregistrés au bilan se ventilent par nature comme suit :

	31.12.2017		31.12.2016		31.12.2015	
En millions d'euros	**Impôts différés actif**	**Impôts différés passif**	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif
Différences temporaires	520,3	346,9	536,4	542,0	537,8	510,4
Impôt différé passif sur réévaluation Sanofi		250,1		300,9		366,4
Crédits d'impôts et reports fiscaux déficitaires	10,0		11,9		10,1	
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	**530,3**	**597,0**	**548,3**	**842,9**	**547,9**	**876,8**

Les impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les pensions et indemnités de départ en retraite (77,2 millions d'euros, 211,3 millions d'euros et 196,8 millions d'euros respectivement à fin 2017, à fin 2016 et à fin 2015) et les provisions pour risques et charges (138,9 millions d'euros, 153,4 millions d'euros et 190,2 millions d'euros à fin 2017, à fin 2016 et à fin 2015).

Les impôts différés passifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprises hormis les écarts d'acquisition non déductibles fiscalement.

Les actifs d'impôts différés dont la récupération n'est pas jugée probable ne sont pas enregistrés dans les états financiers ; ils s'élèvent à 35,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 102,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 79,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

NOTE 7 Actifs incorporels

7.1. Écarts d'acquisition

PRINCIPES COMPTABLES

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les écarts d'évaluation identifiés lors de l'acquisition sont comptabilisés dans les postes d'actifs et passifs concernés.

L'écart résiduel représentatif de la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs identifiés est comptabilisé en *Écarts d'acquisition* et alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les bénéfices ou synergies de l'acquisition sont attendus.

Les écarts d'acquisition dégagés lors de l'acquisition d'une société mise en équivalence sont présentés sur la ligne *Titres mis en équivalence.*

Pour les regroupements d'entreprises postérieurs au 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 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 présentée en passif sont reconnues en résultat en *Autres produits et charges* et non plus enregistrées en ajustement de l'écart d'acquisition ;
- toute participation antérieure détenue dans l'entreprise acquise avant une prise de contrôle, est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition et le produit ou la perte correspondant reconnu dans le compte de résultat ;
- les engagements de rachats de minoritaires sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisés en dette financière. Les variations subséquentes de juste valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont affectés par Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales.

En millions d'euros **2017**	31.12.2016	**Acquisitions/ Cessions**	**Autres mouvements**	**31.12.2017**
L'Oréal Professionnel/Kérastase	397,9	7,6	- 25,2	380,3
Matrix	436,2		- 44,6	391,5
Redken/PureOlogy	585,6	13,6	- 59,6	539,6
Decléor et Carita	137,4			137,4
Autres	3,4		- 0,4	3,0
Total Produits Professionnels	**1 560,4**	**21,2**	**- 129,8**	**1 451,7**
L'Oréal Paris	870,5		- 18,1	852,4
Maybelline/Garnier	1 291,7		- 105,7	1 186,0
Magic Holdings	274,0		- 16,8	257,2
LaSCAD	158,3			158,3
NYX Professional Makeup	345,1		- 34,9	310,2
Niely	180,3		- 24,7	155,6
Autres	186,8		- 18,0	168,8
Total Produits Grand Public	**3 306,7**		**- 218,2**	**3 088,5**
Lancôme	800,3		- 5,2	795,1
Shu Uemura	141,7		- 12,4	129,3
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	447,8		6,2	453,9
L'Oréal Beauty Device (1)	73,9		- 4,1	69,8
Urban Decay	161,1		- 17,0	144,1
IT Cosmetics	812,4		- 63,4	749,0
Autres	65,6		- 1,0	64,6
Total L'Oréal Luxe	**3 022,6**		**- 96,9**	**2 925,6**
Vichy/Dermablend	285,5		- 7,3	278,1
CeraVe	-	1 004,0	- 61,0	943,0
Autres	123,8		- 8,1	115,7
Total Cosmétique Active	**409,2**	**1 004,0**	**- 76,4**	**1 336,8**
Autres	83,9		- 14,3	69,6
The Body Shop	**409,8**	**- 382,4**	**- 27,5**	**-**
TOTAL GROUPE	**8 792,5**	**642,9**	**- 563,1**	**8 872,3**

(1) Cette Unité Génératrice de Trésorerie concerne principalement l'activité Clarisonic.

Les acquisitions de l'exercice 2017 concernent principalement CeraVe et Four Star Salon Services à hauteur de 1 025,2 millions d'euros.

La principale cession de l'exercice concerne The Body Shop et est intervenue le 7 septembre 2017 (voir note 2.3.). Elle a généré la sortie du goodwill pour une valeur de - 382,4 millions d'euros.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative de change de - 580,9 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève respectivement à 218,3 millions d'euros, 153,1 millions d'euros, 141,4 millions d'euros, 31,1 millions d'euros et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

En millions d'euros 2016	31.12.2015	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2016
L'Oréal Professionnel/Kérastase	388,4	2,7	6,7	397,9
Matrix	426,3		9,9	436,2
Redken/PureOlogy	565,4	4,8	15,4	585,6
Decléor et Carita	137,4			137,4
Autres	3,3		0,1	3,4
Total Produits Professionnels	**1 520,8**	**7,5**	**32,1**	**1 560,4**
L'Oréal Paris	795,0	13,6	61,8	870,5
Maybelline/Garnier	1 215,1		76,6	1 291,7
Magic Holdings	453,9		- 179,9	274,0
LaSCAD	158,3			158,3
NYX Professional Makeup	336,1	0,1	9,0	345,1
Niely	232,2		- 51,9	180,3
Autres	180,7		6,1	186,8
Total Produits Grand Public	**3 371,3**	**13,7**	**- 78,3**	**3 306,7**
Lancôme	803,0		- 2,7	800,3
Shu Uemura	133,0		8,7	141,7
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,8	112,9		447,8
L'Oréal Beauty Device [(1)]	311,9		- 238,0	73,9
Urban Decay	156,7		4,4	161,1
IT Cosmetics	-	779,5	32,9	812,4
Autres	65,4		0,3	65,6
Total L'Oréal Luxe	**2 324,6**	**892,4**	**- 194,5**	**3 022,6**
Vichy/Dermablend	283,3		2,2	285,5
Autres	121,7		2,1	123,8
Total Cosmétique Active	**405,0**	**-**	**4,3**	**409,2**
Autres	80,0		3,9	83,9
The Body Shop	**449,9**	**-**	**- 40,0**	**409,8**
TOTAL GROUPE	**8 151,5**	**913,6**	**- 272,5**	**8 792,5**

(1) Cette Unité Génératrice de Trésorerie concerne principalement l'activité Clarisonic.

Les acquisitions de l'exercice 2016 concernent principalement IT Cosmetics, Atelier Cologne, les Thermes Saint-Gervais et le distributeur américain Raylon à hauteur de 913,6 millions d'euros.

L'écart d'acquisition de 232,2 millions d'euros résultant de l'acquisition de Niely a été affecté à hauteur de 51,6 millions d'euros à l'Unité Génératrice de Trésorerie L'Oréal Paris et à hauteur de 45,1 millions d'euros à l'Unité Génératrice de Trésorerie Maybelline/Garnier en fonction des synergies attendues.

Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive de change pour 117,4 millions d'euros ainsi que les pertes de valeur de 235,6 millions d'euros et 162,7 millions d'euros respectivement sur L'Oréal Beauty Device et Magic (note 7.3.).

Le cumul des dépréciations sur L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 246,3 millions d'euros, 163,1 millions d'euros, 158,8 millions d'euros, 33,1 millions d'euros et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

En millions d'euros 2015	31.12.2014	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2015
L'Oréal Professionnel/Kérastase	364,6	4,8	19,0	388,4
Matrix	391,0		35,3	426,3
Redken/PureOlogy	518,5		46,9	565,4
Decléor et Carita	136,5		0,8	137,4
Autres	-		3,3	3,3
Total Produits Professionnels	**1 410,6**	**4,8**	**105,3**	**1 520,8**
L'Oréal Paris	782,1	7,4	5,5	795,0
Maybelline/Garnier	1 141,4	6,0	67,7	1 215,1
Magic Holdings	427,1		26,8	453,9
LaSCAD	158,3			158,3
NYX Professional Makeup	304,7		31,4	336,1
Niely	-	286,4	- 54,2	232,2
Autres	175,4		5,3	180,7
Total Produits Grand Public	**2 989,0**	**299,8**	**82,5**	**3 371,3**
Lancôme	797,5		5,5	803,0
Shu Uemura	119,9		13,1	133,0
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,8			334,8
L'Oréal Beauty Device (1)	285,2		26,7	311,9
Urban Decay	142,6		14,1	156,7
Autres	64,5		0,9	65,4
Total L'Oréal Luxe	**2 264,3**	**-**	**60,3**	**2 324,6**
Vichy/Dermablend	272,9	4,8	5,6	283,3
Autres	114,9		6,7	121,7
Total Cosmétique Active	**387,8**	**4,8**	**12,3**	**405,0**
Autres	84,3		- 4,3	80,0
The Body Shop	**389,4**	**51,6**	**8,9**	**449,9**
TOTAL GROUPE	**7 525,5**	**361,1**	**265,0**	**8 151,5**

(1) Cette Unité Génératrice de Trésorerie concerne principalement l'activité Clarisonic.

Les acquisitions de l'exercice 2015 concernent principalement Niely et The Body Shop Australie à hauteur de 337,9 millions d'euros.

Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change pour 272,9 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 152,6 millions d'euros, 34,4 millions d'euros et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

7.2. Autres immobilisations incorporelles

PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur prix de revient. Les éléments incorporels identifiés lors d'une acquisition ainsi que les immobilisations incorporelles générées en interne sont inclus dans ce poste.

a) Immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Il s'agit principalement de marques, de relations clientèle ainsi que de formules ou brevets.

En ce qui concerne les marques, l'utilisation de la méthode des « flux de trésorerie actualisés » est privilégiée afin de faciliter le suivi de la valeur d'utilité après acquisition. Deux approches ont été mises en œuvre à ce jour :

- **l'approche par la** prime : cette méthode consiste à estimer la part des flux futurs générés par la marque par comparaison avec les flux futurs que l'activité pourrait générer sans la marque ;
- **l'approche par les redevances :** elle consiste à estimer la valeur de la marque par référence à des niveaux de redevances qui sont exigés pour l'utilisation de marques comparables. Elle s'appuie sur des projections de chiffres d'affaires établies par le Groupe.

Ces approches s'appuient sur une analyse qualitative de la marque qui assure la pertinence des hypothèses retenues. Le taux d'actualisation retenu se réfère au coût moyen pondéré du capital (WACC) de la cible acquise. Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde, sauf cas spécifique).

Une marque peut avoir une durée d'utilité finie ou indéfinie.

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

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

Les marques à vocation internationale ont une durée d'utilité indéfinie. Elles font l'objet de tests de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Le test de perte de valeur consiste à calculer la valeur recouvrable de la marque sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition.

En ce qui concerne les relations clientèle, cette notion recouvre les relations développées avec les clients soit par l'intermédiaire de contrats, soit de façon non contractuelle, de par les flux constants de revenus générés grâce à la position compétitive ou la notoriété de la cible dans son marché.

La durée d'utilité d'une relation clientèle est limitée et varie en fonction du taux d'attrition estimé des clients existants à l'acquisition.

Le Groupe peut être amené à identifier et valoriser des brevets et formules qu'il souhaite développer.

La valeur d'un brevet ou d'une formule est évaluée à partir des bénéfices futurs qui sont attendus de sa propriété dans le futur, selon l'approche par les redevances.

La durée d'amortissement des brevets correspond à la durée de protection juridique. Les formules, qui ne font pas l'objet d'une protection juridique, sont amorties sur une durée maximum de 5 ans.

b) Immobilisations générées en interne

Il s'agit essentiellement de logiciels.

Les frais de développement des logiciels à usage interne sont capitalisés pour les phases de programmation, de codification et de tests. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés.

Les frais de développement capitalisés sont amortis à compter de la mise à disposition des logiciels dans l'entité concernée, sur la durée d'utilité probable d'utilisation, généralement entre 5 et 8 ans.

En millions d'euros **2017**	31.12.2016	**Acquisitions/ Dotations**	**Cessions/ Reprises**	**Variations de périmètre** [1]	**Autres mouvements**	**31.12.2017**
Marques à durée d'utilité indéfinie [2]	2 219,5	-	-	- 260,3	- 198,2	1 761,0
Marques et gammes de produits amortissables	117,9	0,1	-	1,0	- 7,9	111,0
Concessions, brevets, licences	323,6	0,4	- 10,1	1,0	- 6,7	308,3
Logiciels	1 151,2	67,1	- 44,9	- 42,4	41,1	1 172,0
Relations clientèle	606,8	-	- 1,4	3,0	- 65,8	542,6
Droit au bail	82,3	7,7	- 2,4	- 36,9	2,2	53,0
Autres	263,6	140,3	- 27,3	- 52,4	- 125,8	198,5
Valeurs brutes	**4 765,0**	**215,7**	**- 86,1**	**- 387,0**	**- 361,1**	**4 146,4**
Marques à durée d'utilité indéfinie	165,5	-	-	-	- 10,7	154,8
Marques et gammes de produits amortissables	79,8	4,1	-	- 1,5	- 4,2	78,2
Concessions, brevets, licences	150,5	11,7	- 10,1	-	- 3,1	149,0
Logiciels	804,5	127,7	- 44,9	- 26,9	- 43,8	816,6
Relations clientèle	290,9	96,6	- 1,4	-	- 36,5	349,6
Droit au bail	19,5	4,7	- 2,4	- 14,0	0,7	8,6
Autres	74,9	5,3	- 26,8	- 38,7	- 4,3	10,4
Amortissements et provisions	**1 585,5**	**250,2**	**- 85,5**	**- 81,0**	**- 101,9**	**1 567,4**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**3 179,4**	**- 34,5**	**- 0,6**	**- 305,9**	**- 259,2**	**2 579,1**

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : The Body Shop et CeraVe.
(2) Au 31 décembre 2017, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques Matrix (298,3 millions d'euros), IT Cosmetics (201,5 millions d'euros), CeraVe (173,7 millions d'euros), Kiehl's (132,4 millions d'euros), Shu Uemura (103,8 millions d'euros), NYX Professional Makeup (95,0 millions d'euros), Clarisonic (92,1 millions d'euros), Decléor et Carita (81,4 millions d'euros) et Magic (80,8 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change sur la période pour - 241,7 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 42,6 millions d'euros sur Yue-Sai, 52,2 millions d'euros sur Softsheen-Carson ainsi que 46,1 millions d'euros sur Magic au 31 décembre 2017.

En millions d'euros 2016	31.12.2015	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre [1]	Autres mouvements	31.12.2016
Marques à durée d'utilité indéfinie [2]	2 031,5	-	-	234,1	- 46,0	2 219,5
Marques et gammes de produits amortissables	116,1	1,8	-	-	0,1	117,9
Concessions, brevets, licences	319,6	2,6	- 0,4	0,9	1,0	323,6
Logiciels	1 031,2	87,2	- 52,0	0,1	84,7	1 151,2
Relations clientèle	539,5	-	-	55,2	12,0	606,8
Droit au bail	70,0	12,1	- 1,5	0,5	1,3	82,3
Autres	232,2	106,9	- 0,1	0,0	- 75,4	263,6
Valeurs brutes	**4 340,1**	**210,6**	**- 54,1**	**290,9**	**- 22,5**	**4 765,0**
Marques à durée d'utilité indéfinie	116,9	49,0	-	-	- 0,3	165,51
Marques et gammes de produits amortissables	76,3	4,6	-	-	- 1,1	79,8
Concessions, brevets, licences	135,5	15,5	- 0,5	0,3	- 0,4	150,5
Logiciels	739,6	109,5	- 52,0	0,0	7,5	804,5
Relations clientèle	241,1	41,0	-	0,0	8,7	290,9
Droit au bail	17,1	3,8	- 1,4	0,0	0,0	19,5
Autres	70,8	7,0	- 0,1	0,0	- 2,8	74,9
Amortissements et provisions	**1 397,2**	**230,5**	**- 54,0**	**0,3**	**11,6**	**1 585,5**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**2 942,9**	**- 19,9**	**- 0,2**	**290,6**	**- 34,1**	**3 179,4**

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : IT Cosmetics.
(2) Au 31 décembre 2016, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (486,5 millions d'euros), Matrix (330,1 millions d'euros), IT Cosmetics (228,6 millions d'euros), Kiehl's (145,1 millions d'euros), Magic (135,2 millions d'euros), Shu Uemura (110,8 millions d'euros), NYX Professional Makeup (106,3 millions d'euros), Clarisonic (102,5 millions d'euros) et Decléor et Carita (81,4 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change sur la période pour - 29,8 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 45,4 millions d'euros sur Yue-Sai, 57,0 millions d'euros sur Softsheen-Carson ainsi que 49,1 millions d'euros sur Magic au 31 décembre 2016.

En millions d'euros 2015	31.12.2014	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre [1]	Autres mouvements	31.12.2015
Marques à durée d'utilité indéfinie [2]	1 875,6	-	-	28,6	127,3	2 031,5
Marques et gammes de produits amortissables	110,7	0,4	-	-	5,0	116,1
Concessions, brevets, licences	288,0	14,0	- 1,2	-	18,8	319,6
Logiciels	906,5	62,0	- 31,4	0,9	93,2	1 031,2
Relations clientèle	479,5	-	-	13,8	46,2	539,5
Droit au bail	64,7	6,8	- 1,5	-	- 0,1	70,0
Autres	193,8	102,1	- 1,2	2,9	- 65,3	232,2
Valeurs brutes	**3 918,8**	**185,3**	**- 35,3**	**46,2**	**225,1**	**4 340,1**
Marques à durée d'utilité indéfinie	109,9	-	-	-	7,0	116,85
Marques et gammes de produits amortissables	69,3	4,8	-	-	2,2	76,3
Concessions, brevets, licences	123,1	13,6	- 1,2	-	-	135,5
Logiciels	640,6	109,0	- 31,4	0,8	20,6	739,6
Relations clientèle	181,5	39,0	-	-	20,6	241,1
Droit au bail	14,7	2,9	- 0,4	-	-	17,1
Autres	65,2	7,5	- 1,7	-	- 0,3	70,8
Amortissements et provisions	**1 204,2**	**176,8**	**- 34,7**	**0,8**	**50,1**	**1 397,2**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**2 714,6**	**8,5**	**- 0,6**	**45,4**	**175,0**	**2 942,9**

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Niely et The Body Shop Australie.
(2) Au 31 décembre 2015, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (564,9 millions d'euros), Matrix (321,9 millions d'euros), Kiehl's (141,8 millions d'euros), Magic (140,4 millions d'euros), Shu Uemura (105,9 millions d'euros), NYX Professional Makeup (103,4 millions d'euros), Clarisonic (99,8 millions d'euros) et Decléor et Carita (81,4 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change sur la période pour 155,7 millions d'euros ainsi que l'allocation du prix d'acquisition de Coloright acquis en 2014 sur la ligne *Concessions, brevets, licences* pour 16,4 millions d'euros au titre de la technologie.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 47,2 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 55,7 millions d'euros sur Softsheen-Carson au 31 décembre 2015.

7.3. Tests de dépréciation des actifs incorporels

PRINCIPES COMPTABLES

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Les tests de dépréciation consistent à comparer les actifs nets comptables y compris les écarts d'acquisition à la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales. Une Unité Génératrice de Trésorerie peut rassembler plusieurs signatures en fonction de critères organisationnels et en particulier lorsque les circuits de distribution et les structures de commercialisation et de direction sont communs. Les valeurs recouvrables sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans (période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les flux de trésorerie sont établis dans les devises des pays concernés et convertis ainsi que les actifs nets comptables auxquels ils sont comparés, aux cours de change estimés pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est fondé sur le coût moyen pondéré du capital, s'élevant à 6,8 % en 2017, 6,8 % en 2016 et à 6,9 % en 2015 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 termes de progression de l'activité et de valeurs terminales sont raisonnables et cohérentes avec les données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde pour les valeurs terminales sauf cas spécifique).

L'utilisation des projections actualisées des flux de trésorerie futurs est privilégiée pour déterminer la valeur recouvrable, à défaut de référence de transactions récentes similaires facilement disponibles.

Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles.

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont réalisés à partir des données et hypothèses suivantes :

		Taux d'actualisation (en %)	
En millions d'euros	Valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie	International hors États-Unis	États-Unis
Test 2017			
Maybelline/Garnier	1 186,0	6,8	7,7
L'Oréal Paris	852,4	6,8	7,7
Lancôme	795,1	6,8	7,7
Matrix	689,8	6,8	7,7
Redken/PureOlogy	607,4	6,8	7,7
YSL Beauté	519,8	6,8	(1)
Affaires Parfums/Helena Rubinstein/Atelier Cologne	470,2	6,8	7,7
NYX Professional Makeup	405,2	6,8	7,7
L'Oréal Professionnel/Kérastase	380,3	6,8	7,7
Magic	338,1	9,3	
Vichy/Dermablend	315,1	6,8	(1)
L'Oréal Beauty Device	161,9	6,8	7,7
Test 2016			
Maybelline/Garnier	1 291,7	6,8	7,8
The Body Shop	896,4	7,1	(1)
L'Oréal Paris	870,5	6,8	7,8
Lancôme	800,3	6,8	7,8
Matrix	766,2	6,8	7,8
Redken/PureOlogy	662,5	6,8	7,8
YSL Beauté	519,8	6,8	(1)
Affaires Parfums/Helena Rubinstein/Atelier Cologne	464,1	6,8	7,8
NYX Professional Makeup	451,5	6,8	7,8
L'Oréal Professionnel/Kérastase	397,9	6,8	7,8
Magic	360,2	9,1	
Vichy/Dermablend	324,3	6,8	(1)
L'Oréal Beauty Device	176,4	6,8	7,8
Test 2015			
Maybelline/Garnier	1 215,1	6,9	8,1
The Body Shop	1 014,7	7,3	(1)
Lancôme	803,0	6,9	8,1
L'Oréal Paris	795,0	6,9	8,1
Matrix	748,2	6,9	8,1
Redken/PureOlogy	640,0	6,9	8,1
Magic	594,3	9,5	
YSL Beauté	519,8	6,9	(1)
L'Oréal Beauty Device	411,7	6,9	8,1
L'Oréal Professionnel/Kérastase	388,4	6,9	8,1
Vichy/Dermablend	321,7	6,9	(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.

Les tests de dépréciation réalisés au 31 décembre 2017 sur les deux Unités Génératrices de Trésorerie L'Oréal Beauty Device et Magic n'ont pas modifié les pertes de valeur constatées au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, l'effet de la hausse des taux d'actualisation de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 61,9 millions d'euros.

Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché soit 2,5 % pour l'Europe et 3 % pour le reste du monde.

L'effet de la baisse des taux de croissance à l'infini de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 19,6 millions d'euros.

Une baisse de 1 point du taux de marge sur la durée des business plans sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 31,2 millions d'euros.

NOTE 8 Actifs et passifs financiers – Coût de l'endettement

PRINCIPES COMPTABLES

Coût de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'ensemble des emprunts et dettes financières courants et non courants, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le coût de l'endettement financier net est constitué des charges et des produits générés par les éléments constitutifs de l'endettement financier net pendant la période, y compris les résultats de couverture de taux d'intérêt et de change y afférents. Les instruments dérivés en couverture de taux d'intérêt étant pleinement efficaces, aucune inefficacité n'impacte le coût de l'endettement.

Emprunts et dettes financières

Ils sont évalués au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif.

Conformément au principe de comptabilisation des couvertures de juste valeur, les emprunts et dettes financières à taux fixe *swappés* à taux variable sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur qui en résultent sont comptabilisées en coût de l'endettement financier et sont compensées par les variations de valeur des swaps de taux attachés.

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture, avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur comptable des dettes à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les emprunts et dettes financières à moyen et long terme sont présentés dans les *Passifs non courants*. Les emprunts et dettes financières à court terme, ainsi que la part remboursable à moins d'un an des emprunts et dettes financières à moyen et long terme, sont présentés dans les *Passifs courants*.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent des liquidités en comptes bancaires, des parts d'OPCVM de trésorerie et des placements à court terme, liquides, présentant un risque négligeable de changement de valeur et dont la date de réalisation à leur date d'acquisition est inférieure à trois mois.

Les placements en actions et les liquidités bloquées à plus de trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés dans les *Autres actifs courants*.

Les découverts bancaires, assimilés à un financement, sont présentés dans les *Emprunts et Dettes financières courants*.

Les parts d'OPCVM monétaires sont qualifiées d'actifs disponibles à la vente. En conséquence, elles sont valorisées au bilan à leur valeur de marché au jour de la clôture. Les gains latents ainsi dégagés sont enregistrés dans le compte de résultat en *Coût de l'endettement financier net*.

La valeur comptable des dépôts bancaires constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent les titres de participation et les prêts et créances financiers qui ont une échéance supérieure à douze mois.

Les titres de participation sont qualifiés de titres disponibles à la vente. En conséquence, ils sont valorisés à leur juste valeur, et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Leur juste valeur est déterminée sur la base du cours de Bourse à la date de clôture pour les titres cotés. Pour les titres non cotés, si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, ils sont valorisés à leur coût d'acquisition.

Lorsque la perte latente enregistrée en capitaux propres est représentative d'une baisse significative ou prolongée, cette perte est comptabilisée en résultat.

Les prêts et créances financiers sont qualifiés d'actifs générés par l'activité. Ils sont évalués au coût amorti. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès qu'il existe une indication de perte de valeur.

8.1. Emprunts et dettes financières

Le Groupe se finance à moyen terme par des emprunts bancaires, et à court terme par l'émission de titres négociables à court terme en France et de papier commercial aux États-Unis. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

8.1.1. Analyse de la dette par nature

	31.12.2017		31.12.2016		31.12.2015	
En millions d'euros	**Non courants**	**Courants**	Non courants	Courants	Non courants	Courants
Titres négociables à court terme	-	768,1	-	979,8	-	505,4
Emprunts bancaires MLT	0,3	0,3	1,3	2,7	1,6	0,4
Dettes financières de location-financement	4,6	2,9	20,3	4,3	24,3	5,8
Concours bancaires	-	261,0	-	36,7	-	57,3
Autres emprunts et dettes financières	8,6	128,7	9,3	210,2	14,9	172,1
TOTAL	**13,4**	**1 161,0**	**30,9**	**1 233,7**	**40,8**	**741,0**

8.1.2. Évolution de la dette

			Variations « non-cash »			
En millions d'euros	31.12.2016	**Cash-flows**	**Variation de périmètre**	**Variation de change**	**Variation de juste valeur**	**31.12.2017**
Titres négociables à court terme	979,8	- 112,5	-	- 99,2	-	768,1
Emprunts bancaires MLT	4,0	- 3,2	-	- 0,2	-	0,6
Dettes financières de location-financement	24,6	- 4,4	- 11,3	- 1,4	-	7,5
Concours bancaires	36,7	231,4	- 1,0	- 6,1	-	261,0
Autres emprunts et dettes financières	219,5	- 64,1	-	- 17,4	- 0,7	137,3
TOTAL	**1 264,6**	**47,2**	**- 12,3**	**- 124,4**	**- 0,7**	**1 174,4**

8.1.3. Analyse de la dette par maturité

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Inférieure à 1 an [(1)]	1 161,0	1 233,7	741,0
De 1 à 5 ans	4,2	12,1	24,7
Supérieure à 5 ans	9,2	18,8	16,1
TOTAL	**1 174,4**	**1 264,6**	**781,8**

(1) Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 675,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 3 726,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 3 813,3 millions d'euros au 31 décembre 2015. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2017 comme à fin 2016 et à fin 2015 sont non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au 31 décembre 2017, 2016 et 2015, composé de titres négociables à court terme tirés à très court terme et à taux d'intérêts négatifs en France, de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location-financement.

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.

8.1.4. Analyse de la dette par devise

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Euro (EUR)	378,2	21,8	127,2
US dollar (USD)	630,2	989,1	415,5
Peso colombien (COP)	29,4	14,6	2,2
Real brésilien (BRL) (1)	27,6	93,9	41,6
Yuan (CNY)	19,2	46,8	55,4
Peso chilien (CLP)	18,7	10,7	-
Livre égyptienne (EGP)	13,6	11,9	24,4
Rupiah indonésienne (IDR)	9,2	21,7	21,8
Rand sud-africain (ZAR)	7,5	7,8	-
Shilling kényan (KES)	6,6	7,6	6,5
Peso argentin (ARS)	2,5	-	-
Livre Sterling (GBP)	2,2	15,0	18,7
Livre turque (TRY)	-	5,2	3,0
Autres	29,5	18,5	65,5
TOTAL	**1 174,4**	**1 264,6**	**781,8**

(1) Dont en 2015, 5,1 millions d'euros de dettes sur intérêts minoritaires relatives à l'acquisition d'Emporio Body Store.

8.1.5. Répartition de la dette taux fixe – taux variable (après prise en compte des instruments de couverture de taux)

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Taux variable	1 132,3	1 202,6	748,9
Taux fixe	42,1	62,1	32,9
TOTAL	**1 174,4**	**1 264,6**	**781,8**

8.1.6. Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêt effectif de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élèvent à 0,94 % en 2017 contre 0,68 % en 2016 et 0,22 % en 2015 pour les titres négociables à court terme.

Les emprunts bancaires moyen long terme s'élèvent à 0,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 4,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 2,0 millions d'euros au 31 décembre 2015.

8.1.7. Taux moyen de la dette

Les taux moyens de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, se ventilent comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Euro (EUR) (1)	- 0,42 %	- 0,33 %	0,04 %
US dollar (USD)	1,00 %	0,48 %	0,15 %

(1) La baisse des taux euro se matérialise désormais par des tirages de titres négociables à court terme sur base de taux négatifs.

8.1.8. 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 2017, la juste valeur des dettes s'élève à 1 175,0 millions d'euros contre 1 265,3 millions d'euros et 782,5 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015.

8.1.9. Dettes couvertes par des sûretés réelles

Il n'existe pas de dette couverte par des sûretés réelles de montants significatifs au 31 décembre 2017, 2016 et 2015.

8.1.10. Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2017, L'Oréal et ses filiales ont 3 675,2 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées contre 3 726,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 3 813,3 millions d'euros au 31 décembre 2015. Ces lignes au 31 décembre 2017 ont une échéance comprise entre 1 an et 4 ans.

8.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31.12.2017		31.12.2016		31.12.2015	
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 placement	1 810,4	1 810,8	758,4	758,5	335,3	335,3
Comptes bancaires et autres disponibilités	1 236,1	1 236,1	987,6	987,6	1 064,5	1 064,5
TOTAL	**3 046,6**	**3 046,9**	**1 746,0**	**1 746,1**	**1 399,8**	**1 399,8**

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.

Il n'y a pas de perte latente au 31 décembre 2017 comme au 31 décembre 2016 et 2015.

Les comptes à terme à moins de 3 mois à l'origine figurent sur la ligne *Comptes bancaires et autres disponibilités*.

8.3. Actifs financiers non courants

	31.12.2017		31.12.2016		31.12.2015	
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]	8 494,6	4 033,5	9 091,7	4 033,5	9 292,7	4 033,5
• Titres non cotés [2]	32,1	127,1	17,5	112,5	4,1	99,0
Actifs financiers au coût amorti						
• Prêts et créances financiers non courants	239,5	242,4	197,3	200,8	114,1	118,3
TOTAL	**8 766,2**	**4 403,0**	**9 306,5**	**4 346,8**	**9 410,9**	**4 250,8**

(1) La participation de L'Oréal dans Sanofi s'élève à 9,43 % au 31 décembre 2017. La valeur au 31 décembre 2017, 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015, respectivement de 8 494,6 millions d'euros, 9 091,7 millions d'euros et de 9 292,7 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2017, 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 respectivement de 71,85 euros, 76,90 euros et 78,60 euros. Le coût d'acquisition de 4 033,5 millions d'euros correspond à un coût d'entrée de 34,12 euros.

(2) Leur juste valeur n'étant pas déterminable de façon fiable, ils sont enregistrés à leur coût d'acquisition éventuellement déprécié. La variation du poste Coût d'acquisition entre 2016 et 2015 correspond pour l'essentiel aux placements effectués dans plusieurs fonds d'investissement.

8.4. Autres produits et charges financiers

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Composante financière de la charge de retraite	- 16,3	- 20,3	- 32,1
Autres produits et charges financiers	- 9,7	- 5,5	- 11,2
TOTAL	**- 26,0**	**- 25,8**	**- 43,3**

NOTE 9 Instruments dérivés et exposition aux risques de marché

PRINCIPES COMPTABLES

Les instruments dérivés négociés afin de couvrir les risques de change et de taux identifiés, sont comptabilisés dans les comptes du Groupe selon le principe de la comptabilité de couverture.

En matière de risque de change, des contrats à terme et des options sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan comme couvertures de juste valeur et les flux de trésorerie sur opérations commerciales futures comptabilisés comme couvertures de flux futurs dont la réalisation est jugée hautement probable.

Tous les instruments dérivés de couverture de change sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché, même ceux couvrant les achats et ventes de la période suivante. Ainsi la variation de juste valeur de ces instruments de couverture est comptabilisée de la façon suivante :

- la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des couvertures à terme est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes ;
- la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des options est comptabilisée en résultat ;
- la variation de la valeur de marché liée aux variations du cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de clôture est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes. Toute inefficacité résiduelle est reconnue directement en résultat.

En application de la comptabilité de couverture, l'écart de change relatif aux stocks non encore vendus est différé au bilan dans les stocks. De même, lorsque les immobilisations achetées en devises font l'objet d'une couverture de change, elles sont valorisées au bilan sur la base du cours de couverture.

Le Groupe peut être amené à couvrir certains investissements dans des entreprises étrangères. Les pertes ou gains de change relatifs à ces couvertures affectent directement les capitaux propres consolidés, dans le poste *Réserves de conversion.*

S'agissant du risque de taux, les dettes et prêts financiers à taux fixe couverts par des swaps de taux sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de juste valeur de ces dettes sont enregistrées dans le coût de l'endettement financier, et compensées par la comptabilisation des variations de juste valeur des dérivés de couverture attachés. Les dettes et prêts financiers à taux variable sont valorisés au coût qui correspond à leur valeur de marché. Les swaps ou caps qui les couvrent sont valorisés au bilan à leur valeur de marché et les variations de valeur sont enregistrées directement en capitaux propres sur la ligne *Autres éléments du résultat global.*

La juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché. Cette valeur de marché est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt qui découle de ses opérations courantes, le Groupe utilise des instruments dérivés négociés avec des contreparties de premier plan.

Conformément aux règles du Groupe, ces instruments dérivés de change et de taux d'intérêt sont mis en place à des fins de couverture.

9.1. 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 avant la fin de l'année une part significative du risque de change de l'année suivante par des instruments dérivés sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale.

L'ensemble des flux futurs du Groupe en devises fait l'objet de prévisions détaillées sur l'horizon de l'année budgétaire à venir. Les risques de change mis en évidence sont couverts par des achats ou ventes à terme ou par des options, afin de réduire au maximum la position de change par devise de chaque filiale. La durée d'utilité de ces instruments est en adéquation avec les flux de règlement du Groupe. Les instruments dérivés de change sont négociés par REGEFI ou, de manière exceptionnelle, directement par des filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige, ces opérations étant soumises au contrôle de REGEFI (banque du Groupe).

REGEFI en tant que banque du Groupe est soumise à la réglementation EMIR. Ce règlement publié par la Commission européenne en septembre 2012 vise à faire évoluer les marchés de gré à gré vers plus de centralisation, dont les principaux enjeux sont l'amélioration de la transparence des marchés, la régulation des transactions et la diminution du risque systémique grâce à un mécanisme de garantie. Les sociétés du Groupe devant par ailleurs emprunter et placer leur trésorerie dans leur propre devise, les risques de change générés par la gestion de leur trésorerie courante sont pratiquement inexistants.

En raison de la politique de couverture du risque de change du Groupe d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante avant la fin de l'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 10.3.

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	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Changes à terme						
Achat/Vente EURO contre devises	**1 784,8**	**2 148,0**	**1 648,5**	**61,5**	**- 92,7**	**15,5**
GBP/EUR	229,0	352,4	293,1	5,6	24,1	- 1,8
USD/EUR	188,3	181,2	204,8	13,6	- 21,8	- 17,3
CNY/EUR	185,1	143,6	- 14,8	1,4	- 0,3	- 9,4
CAD/EUR	173,2	180,1	104,0	1,9	- 2,6	5,9
MXN/EUR	168,3	156,9	177,4	8,9	4,0	5,2
RUB/EUR	127,7	243,1	203,2	- 1,7	- 44,3	27,0
AUD/EUR	97,1	82,9	89,7	3,0	- 2,7	- 0,5
TRY/EUR	76,7	84,1	82,8	4,1	5,7	- 1,3
BRL/EUR	57,7	78,4	55,8	2,9	- 14,1	7,4
KRW/EUR	54,4	52,3	44,5	0,3	0,1	- 0,3
EUR/Devises Asie Pacifique	218,6	297,5	155,8	19,1	- 29,5	- 8,5
EUR/Devises Europe de l'Est	68,9	85,7	69,5	- 2,0	0,1	0,0
EUR/Autres Devises	139,8	209,9	182,9	4,4	- 11,4	9,0
Achat USD contre devises	**434,8**	**441,2**	**236,1**	**- 10,6**	**- 13,3**	**24,6**
USD/Devises Amérique Latine	149,7	177,2	112,2	- 3,6	- 13,7	16,5
USD/CAD	82,9	84,1	80,1	- 3,0	2,7	6,0
USD/Autres Devises	202,2	179,9	43,8	- 3,9	- 2,2	2,1
Vente USD contre devises	**14,2**	**23,1**	**128,8**	**- 4,8**	**9,2**	**15,6**
USD/Devises Asie Pacifique	14,1	23,1	128,8	- 4,8	9,2	15,6
USD/Autres Devises	0,1	-	-	-	-	-
Autres couples de Devises	**705,0**	**658,0**	**324,1**	**- 27,2**	**14,5**	**0,5**
TOTAL CHANGES À TERME	**2 938,8**	**3 270,4**	**2 337,5**	**18,9**	**- 82,2**	**56,1**
Options de change						
Options EUR/GBP	101,6	49,7	-	3,3	3,9	-
Options EUR/RUB	76,7	39,6	35,6	4,0	0,2	10,4
Options EUR/USD	75,5	39,0	186,1	5,0	0,2	1,3
Options EUR/CNY	37,8	17,5	44,0	1,7	0,3	0,9
Options EUR/HKD	34,9	36,2	68,8	2,8	0,1	0,5
Options EUR/TRY	10,5	-	5,0	1,9	-	- 0,2
Options EUR/Autres devises	23,9	7,5	34,7	2,4	-	4,9
Autres couples de devises	**8,1**	**9,1**	**18,4**	**0,2**	**0,0**	**4,1**
TOTAL OPTIONS DE CHANGE	**369,0**	**198,6**	**392,6**	**21,3**	**4,8**	**21,9**
Dont options achetées	369,0	198,6	392,6	21,3	4,8	21,9
TOTAL	**3 307,8**	**3 469,0**	**2 730,1**	**40,2**	**- 77,4**	**78,0**

Les valeurs de marché par nature de couverture se décomposent comme suit :

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Couvertures de juste valeur [1]	- 0,6	- 20,0	0,2
Couvertures de flux futurs	40,8	- 57,4	77,8
TOTAL	**40,2**	**- 77,4**	**78,0**

(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.

9.2. Pertes et gains de change

PRINCIPES COMPTABLES

Les pertes et gains de change constatés sur les charges et produits d'exploitation en devises résultant de l'écart entre la valorisation au cours du jour de la transaction et le cours du jour du règlement, après prise en compte des dérivés de couverture, sont affectés directement aux différentes lignes de charges et produits concernés.

Les pertes et gains de change se décomposent comme suit :

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Valeur temps	- 90,5	- 44,8	- 34,0
Autres écarts de change	- 5,0	87,1	- 28,6
TOTAL	**- 95,5**	**42,3**	**- 62,7**

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction.

Les créances et les dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion en résultant, ainsi que les éléments suivants afférents aux instruments financiers dérivés, constituent des pertes et gains de change :

- la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des options ;
- la variation de la valeur de marché liée aux variations de cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de réalisation des transactions couvertes ;
- l'inefficacité résiduelle liée aux surcouvertures et comptabilisée en résultat dans les autres écarts pour respectivement - 8,4 millions d'euros, - 10,9 millions d'euros et 3,9 millions d'euros pour 2017, 2016 et 2015.

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	**2017**	2016	2015
Coût des ventes	- 77,8	28,2	- 72,7
Frais de recherche et développement	3,3	6,9	29,8
Frais publipromotionnels	- 12,4	4,6	- 12,9
Frais commerciaux et administratifs	- 8,6	2,6	- 6,8
Pertes et gains de change	**- 95,5**	**42,3**	**- 62,7**

9.3. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe n'avait pas, à fin 2017 comme à fin 2016 et 2015, d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

9.4. Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt

Une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un impact direct positif sur le coût de l'endettement financier net de + 19,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre un effet direct positif de + 5,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 et un effet direct positif de + 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, 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, s'il en existe, peut être estimée à 0,1 million d'euros au 31 décembre 2017 contre 0,2 million d'euros au 31 décembre 2016 comme au 31 décembre 2015.

9.5. Risque de contrepartie

Le Groupe privilégie les relations financières avec les banques de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès d'agences spécialisées. Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie.

Par ailleurs, les instruments financiers utilisés dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux sont négociés avec des contreparties bancaires internationales de premier plan.

9.6. Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe peut être apprécié au travers de la dette financière à court terme représentée par l'encours de son programme de titres négociables à court terme. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 675,2 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

9.7. Risque sur actions

Il n'existe pas de trésorerie investie en actions.

La trésorerie disponible est placée, auprès d'organismes financiers de premier rang, sous forme d'instruments qui sont non spéculatifs et susceptibles d'être mobilisés dans des délais très courts. Au 31 décembre 2017, les valeurs mobilières de placement comprennent exclusivement des fonds communs de placement (note 8.2.).

Au 31 décembre 2017, le Groupe détient 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 8 494,6 millions d'euros (note 8.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 71,85 euros du 31 décembre 2017 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 849,5 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 2016, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 9 091,7 millions d'euros (note 8.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 76,90 euros du 31 décembre 2016 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 909,2 millions d'euros avant impôt.

Au 31 décembre 2015, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 9 292,7 millions d'euros (note 8.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 78,60 euros du 31 décembre 2015 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 929,3 millions d'euros avant impôt.

9.8. Hiérarchie de juste valeur

La norme IFRS 7 amendée en 2009 demande de classer les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Le tableau ci-dessous donne l'analyse des instruments financiers comptabilisés en juste valeur au bilan par niveau de hiérarchie.

En millions d'euros

31 décembre 2017	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Total juste valeur**
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		230,3		230,3
Actions Sanofi	8 494,6			8 494,6
Valeurs mobilières de placement	1 827,5			1 827,5
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	**10 322,1**	**230,3**	**-**	**10 552,4**
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		190,5		190,5
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	**-**	**190,5**	**-**	**190,5**

En millions d'euros

31 décembre 2016	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		254,2		254,2
Actions Sanofi	9 091,7			9 091,7
Valeurs mobilières de placement	758,5			758,5
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	**9 850,2**	**254,2**	**-**	**10 104,4**
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		330,4		330,4
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	**-**	**330,4**	**-**	**330,4**

En millions d'euros

31 décembre 2015	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		283,0		283,0
Actions Sanofi	9 292,7			9 292,7
Valeurs mobilières de placement	335,3			335,3
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	**9 628,0**	**283,0**	**-**	**9 911,0**
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		205,4		205,4
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	**-**	**205,4**	**-**	**205,4**

9.9. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Les actifs et les passifs financiers résultant des opérations de couverture de change et/ou de taux avec nos contreparties bancaires ne sont pas compensés au bilan car il s'agit de contrats FBF (Fédération Bancaire Française) ou ISDA *(International Swaps and Derivatives Association)* qui ne prévoient pas de compensation hors le cas de défaillance de l'une des parties contractuelles et ne répondent donc pas aux critères de compensation au bilan d'IAS 32.

Si la compensation des contrats était réalisée par contrepartie bancaire, l'actif et le passif auraient été minorés de 80,1 millions d'euros, 125,4 millions d'euros et 114,2 millions d'euros et respectivement en 2017, 2016 et 2015.

4

NOTE 10 Capitaux propres – Résultat par action

10.1. Capital social

Le capital se compose de 560 519 088 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2017, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 1 509 576 actions et d'actions gratuites à hauteur de 375 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 2 846 604 actions.

Le capital se composait de 561 855 741 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2016, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 6 255 actions et d'actions gratuites à hauteur de 1 231 570 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 3 202 500 actions.

Le capital se composait de 562 983 348 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2015 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 4 657 509 actions et d'actions gratuites à hauteur de 450 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 2 905 000 actions.

10.2. Actions auto-détenues

PRINCIPES COMPTABLES

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

a) Année 2017

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2017 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
AU 01.01.2017	**561 855 741**	**- 1 757 345**	**560 098 396**
Annulation	- 2 846 604	2 846 604	
Levées options et actions gratuites	1 509 951	986 220	2 496 171
Rachats d'actions propres		- 2 846 604	- 2 846 604
AU 31.12.2017	**560 519 088**	**- 771 125**	**559 747 963**

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2017 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	**Total**	En millions d'euros
AU 01.01.2017		**1 757 345**	**1 757 345**	**133,6**
Annulation	- 2 846 604		- 2 846 604	- 499,2
Levées options et actions gratuites		- 986 220	- 986 220	- 77,2
Rachats d'actions propres	2 846 604		2 846 604	499,2
AU 31.12.2017	**-**	**771 125**	**771 125**	**56,5**
En millions d'euros	-	56,5	56,5	

b) Année 2016

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2016 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
AU 01.01.2016	**562 983 348**	**- 2 995 170**	**559 988 178**
Annulation	- 3 202 500	3 202 500	
Levées options et actions gratuites	2 074 893	1 237 825	3 312 718
Rachats d'actions propres		- 3 202 500	- 3 202 500
AU 31.12.2016	**561 855 741**	**- 1 757 345**	**560 098 396**

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2016 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	**Total**	En millions d'euros
AU 01.01.2016		**2 995 170**	**2 995 170**	**233,3**
Annulation	- 3 202 500		- 3 202 500	- 499,5
Levées options et actions gratuites		- 1 237 825	- 1 237 825	- 99,7
Rachats d'actions propres	3 202 500		3 202 500	499,5
AU 31.12.2016	**-**	**1 757 345**	**1 757 345**	**133,6**
En millions d'euros	-	133,6	133,6	

c) Année 2015

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2015 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
AU 01.01.2015	**561 230 389**	**- 6 988 511**	**554 241 878**
Annulation	- 2 905 000	2 905 000	
Levées options et actions gratuites	4 657 959	1 088 341	5 746 300
Rachats d'actions propres			
AU 31.12.2015	**562 983 348**	**- 2 995 170**	**559 988 178**

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2015 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	**Total**	En millions d'euros
AU 01.01.2015	**2 905 000**	**4 083 511**	**6 988 511**	**683,0**
Annulation	- 2 905 000		- 2 905 000	- 363,4
Levées options et actions gratuites		- 1 088 341	- 1 088 341	- 86,3
Rachats d'actions propres	-			
AU 31.12.2015	**-**	**2 995 170**	**2 995 170**	**233,3**
En millions d'euros	-	233,3	233,3	

10.3. Autres éléments du résultat global

Les tableaux suivants détaillent par nature les mouvements sur ces éléments :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Titres disponibles à la vente			
Réserve à l'ouverture	5 058,2	5 259,2	4 911,6
Variations de juste valeur de la période	- 597,0	- 201,0	347,6
Perte de valeur constatée en résultat	-	-	-
Variations de juste valeur constatées en résultat	-	-	-
Réserve à la clôture	**4 461,2**	**5 058,2**	**5 259,2**

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Couverture de flux futurs – change			
Réserve à l'ouverture	24,7	148,8	88,8
Variations de juste valeur de la période	162,5	- 118,7	168,0
Variations de juste valeur constatées en résultat	- 74,2	- 5,2	- 108,0
Sortie de périmètre	2,4	- 0,1	-
Réserve à la clôture	**115,4**	**24,7**	**148,8**

Le tableau suivant détaille la variation de plus ou moins 10 % de l'euro et du dollar US contre les autres devises sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Effet hausse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	+ 250,0	+ 224,5	+ 216,2
Effet baisse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	- 217,4	- 214,4	- 200,4
Effet hausse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	+ 10,0	+ 24,5	- 11,7
Effet baisse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	+ 3,6	- 14,2	+ 21,9

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Couverture de flux de trésorerie – taux d'intérêt			
Réserve à l'ouverture	-	-	-
Variations de juste valeur de la période	-	-	-
Variations de juste valeur constatées en résultat	-	-	-
Réserve à la clôture	**-**	**-**	**-**

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Gains et pertes actuariels et effet du plafonnement des actifs			
Réserve à l'ouverture	- 946,2	- 944,2	- 1 542,2
Gains/(pertes) actuariels de la période	279,9	- 1,3	594,7
Effet du plafonnement des actifs	-	-	3,4
Sortie de périmètre et autres	- 5,6	- 0,7	- 0,1
Réserve à la clôture	**- 671,8**	**- 946,2**	**- 944,2**

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Autres éléments du résultat global			
Réserve brute	3 904,7	4 136,6	4 463,8
Effet d'impôt associé	-	100,9	53,7
Réserve nette d'impôt	**3 904,7**	**4 237,6**	**4 517,5**

10.4. Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe des activités poursuivies – Résultat par action

PRINCIPES COMPTABLES

Le calcul des résultats nets par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Les résultats nets par action sont obtenus à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions auto-détenues et portées en minoration des capitaux propres.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le cas échéant les options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les actions gratuites ayant un effet dilutif selon la « méthode du rachat d'actions » : les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice ou de l'achat sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché.

10.4.1. Réconciliation avec le résultat net des activités poursuivies

Le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe des activités poursuivies se réconcilie comme suit avec le résultat net – part du groupe :

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Résultat net – part du groupe des activités poursuivies	**3 821,7**	**3 080,5**	**3 248,1**
Plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels	- 3,9	- 16,2	0,2
Dépréciation des actifs corporels et incorporels	-	447,2	-
Coûts de restructuration	262,5	99,4	83,3
Autres [1]	17,8	11,0	105,0
Effet d'impôt sur les éléments non récurrents	- 83,4	- 36,1	- 28,7
Intérêts minoritaires sur éléments non récurrents	- 0,1	- 0,1	- 0,2
Effet d'impôt sur les acquisitions et les restructurations internes	- 16,1	5,6	- 13,4
Effet de la baisse de taux aux États-Unis	- 90,3	-	-
Effet de la baisse de taux en France sur l'impôt différé passif lié à la détention de la participation Sanofi	- 13,4	- 24,0	-
Taxe de 3 % sur les dividendes distribués et contributions 2017 exceptionnelle et additionnelle [2]	- 146,0	52,3	45,3
Coûts nets d'impôt de l'arrêt de l'activité d'Innéov par L'Oréal et cession d'une partie de ses actifs	-	-	- 3,4
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS – PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**3 748,7**	**3 619,6**	**3 436,2**

(1) Dont 107,2 millions d'euros relatifs à la déconsolidation de nos filiales au Venezuela au 31 décembre 2015 (note 2.4.).
(2) À la suite de l'invalidation de la contribution additionnelle de 3 % par le Conseil Constitutionnel en octobre 2017, les montants payés sur les exercices 2013 à 2017 ont donné lieu à remboursement et versement d'intérêts moratoires. En contrepartie, une contribution exceptionnelle et une contribution additionnelle à la contribution exceptionnelle ont été instituées par la loi de finance rectificative pour 2017 et sont incluses sur cette ligne.

10.4.2. Résultat net part du groupe par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net – part du groupe par action (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, note 10.4.5.) :

2017	**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	3 581,4	559 233 644	6,40
Options d'achats et de souscriptions	-	1 792 615	-
Actions gratuites	-	2 502 243	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**3 581,4**	**563 528 502**	**6,36**

2016	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	3 105,8	559 190 339	5,55
Options d'achats et de souscriptions	-	2 677 722	-
Actions gratuites	-	2 641 074	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**3 105,8**	**564 509 135**	**5,50**

2015	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	3 297,4	557 351 236	5,92
Options d'achats et de souscriptions	-	4 480 499	-
Actions gratuites	-	3 059 653	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**3 297,4**	**564 891 388**	**5,84**

10.4.3. Résultat net hors éléments non récurrents par action des activités poursuivies

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action des activités poursuivies (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, note 10.4.5.) :

2017	**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	3 748,7	559 233 644	6,70
Options d'achats et de souscriptions	-	1 792 615	-
Actions gratuites	-	2 502 243	-
Résultat net hors éléments non récurrents dilué par action	**3 748,7**	**563 528 502**	**6,65**

2016	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	3 619,6	559 190 339	6,47
Options d'achats et de souscriptions	-	2 677 722	-
Actions gratuites	-	2 641 074	-
Résultat net hors éléments non récurrents dilué par action	**3 619,6**	**564 509 135**	**6,41**

2015	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	3 436,2	557 351 236	6,17
Options d'achats et de souscriptions	-	4 480 499	-
Actions gratuites	-	3 059 653	-
Résultat net hors éléments non récurrents dilué par action	**3 436,2**	**564 891 388**	**6,08**

10.4.4. Calcul du nombre d'actions

Aucune action ordinaire potentielle n'a été exclue du calcul du résultat par action car tous les plans ont un effet dilutif sur les périodes présentées.

10.4.5. Résultat net dilué par action avec incidence du dividende majoré

Le tableau suivant reprend le calcul du résultat net dilué par action en tenant compte de l'effet de la majoration de 10 % du dividende dont bénéficieront pour l'année 2017 les actions détenues sous forme nominative depuis le 31 décembre 2015 et sans interruption de détention jusqu'à la date de paiement du dividende 2018. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder pour un même actionnaire 0,5 % du capital social.

2017	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action	Résultat net dilué par action des activités poursuivies
Actions à dividende ordinaire	517 623 734	6,30	6,73
Actions à dividende majoré	45 904 768	6,93	7,40

2016	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action	Résultat net dilué par action des activités poursuivies
Actions à dividende ordinaire	523 478 712	5,46	5,46
Actions à dividende majoré	41 030 423	6,01	6,01

2015	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action	Résultat net dilué par action des activités poursuivies
Actions à dividende ordinaire	529 927 154	5,80	5,80
Actions à dividende majoré	34 964 234	6,38	6,38

NOTE 11 Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

11.1. Provisions pour risques et charges

PRINCIPES COMPTABLES

Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour le Groupe. Elles comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des coûts de restructuration et à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation tels que les ruptures de contrats, les 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*.

11.1.1. Soldes à la clôture

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Provisions pour risques et charges non courantes	**434,9**	**333,3**	**195,9**
Autres provisions non courantes [1]	434,9	333,3	195,9
Provisions pour risques et charges courantes	**889,2**	**810,7**	**754,6**
Provisions pour restructurations	146,0	47,5	50,9
Provisions pour retour de produits	303,6	323,4	309,3
Autres provisions courantes [1]	439,6	439,8	394,4
TOTAL	**1 324,1**	**1 144,0**	**950,4**

(1) Ces rubriques comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (ruptures de contrats), des coûts liés au personnel, les titres mis en équivalence lorsque la quote-part de l'actif net est négative, ainsi que les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence (note 11.2.2.a et b).
Fin décembre 2017, certaines filiales de L'Oréal en France ont reçu des propositions de rectification au titre de l'année 2014 concernant principalement l'impôt sur les sociétés. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, entend contester ces rectifications et utiliser les voies de recours prévues pour assurer sa défense.
En janvier 2015, le décret 8.393/2015 a établi que les sociétés commerciales au Brésil deviennent redevables de la taxe indirecte IPI sur certains produits à compter du 1er mai 2015. L'Oréal conteste les fondements juridiques de ce décret et son application.
L'Oréal considère que les provisions constituées dans les comptes couvrent de façon appropriée les risques et litiges de nature fiscale.

11.1.2. Variations de la période des provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2016	Dotations [2]	Reprises (utilisées) [2]	Reprises (non utilisées) [2]	Autres [1]	**31.12.2017**
Provisions pour restructurations	50,9	47,5	156,6	- 41,8	- 10,1	- 6,0	146,0
Provisions pour retour de produits	309,3	323,4	331,1	- 276,7	- 54,9	- 19,4	303,6
Autres provisions pour risques et charges	590,2	773,1	257,0	- 129,3	- 68,6	42,3	874,5
TOTAL	**950,4**	**1 144,0**	**744,7**	**- 447,8**	**- 133,7**	**16,9**	**1 324,1**

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change ainsi que 67,1 millions d'euros correspondant au litige IPI avec l'administration au Brésil (note 11.2.1.)
(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
◆ Autres produits et charges	156,9	- 44,0	- 10,1
◆ Résultat d'exploitation	494,1	- 388,4	- 89,4
◆ Résultat financier	-	-	-
◆ Impôts sur les résultats	93,7	- 15,4	- 34,2

Pour l'exercice 2016 la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2015	Dotations [2]	Reprises (utilisées) [2]	Reprises (non utilisées) [2]	Autres [1]	31.12.2016
Provisions pour restructurations	65,5	50,9	48,5	- 40,4	- 6,1	- 5,4	47,5
Provisions pour retour de produits	244,4	309,3	303,1	- 216,8	- 79,3	7,2	323,4
Autres provisions pour risques et charges	605,7	590,2	219,7	- 115,2	- 51,8	130,1	773,1
TOTAL	**915,6**	**950,4**	**571,3**	**- 372,4**	**- 137,2**	**131,9**	**1 144,0**

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change, des variations de périmètre ainsi que 58,4 millions d'euros correspondant au litige IPI avec l'administration au Brésil (note 11.2.1.).
(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
◆ Autres produits et charges	50,6	- 40,5	- 7,8
◆ Résultat d'exploitation	480,2	- 322,2	- 107,1
◆ Résultat financier	-	-	-
◆ Impôts sur les résultats	40,5	- 9,7	- 22,3

Pour l'exercice 2015, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2014	Dotations [2]	Reprises (utilisées) [2]	Reprises (non utilisées) [2]	Autres [1]	31.12.2015
Provisions pour restructurations	98,2	65,5	37,1	- 36,4	- 20,7	5,4	50,9
Provisions pour retour de produits	226,6	244,4	263,7	- 172,9	- 46,6	20,7	309,3
Autres provisions pour risques et charges	378,5	605,7	141,7	- 107,2	- 95,4	45,4	590,2
TOTAL	**703,3**	**915,6**	**442,5**	**- 316,5**	**- 162,7**	**71,5**	**950,4**

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change ainsi que 24,7 millions d'euros correspondant au litige IPI avec l'administration au Brésil (note 11.2.1.).
(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
◆ Autres produits et charges	37,1	- 54,3	- 30,0
◆ Résultat d'exploitation	387,1	- 253,4	- 78,2
◆ Résultat financier	-	-	-
◆ Impôts sur les résultats	18,3	- 8,8	- 54,5

11.2. Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

Indépendamment d'un certain nombre de litiges liés à la marche des affaires et pour lesquels le Groupe estime qu'ils sont convenablement provisionnés (note 11.1.), L'Oréal est impliqué dans les litiges significatifs exposés ci-après :

11.2.1. Contentieux fiscaux

Brésil – Remise en cause de l'assiette de la taxe indirecte IPI

L'Oréal a reçu des notifications de redressement concernant la taxe indirecte IPI pour les années 2008, 2011, 2012 et 2013 pour un montant total actualisé des intérêts et pénalités de 561,3 millions d'euros. L'Administration fiscale brésilienne remet en cause le prix de cession de l'usine comme base de calcul de l'assiette de l'IPI. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, estime que les arguments de l'Administration fiscale brésilienne ne sont pas fondés et a contesté ces notifications. L'Oréal continue son recours juridique auprès des instances administratives et judiciaires. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

Inde – Remise en cause des dépenses de publicité, marketing et promotion

L'Oréal a reçu plusieurs notifications de redressement pour les exercices 2007/08 à 2013/14 concernant principalement la déductibilité fiscale des dépenses de publicité, marketing et promotion pour un montant actualisé des intérêts et pénalités de 117,5 millions d'euros. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, conteste ces notifications et continue son recours juridique auprès des instances administratives et judiciaires. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

11.2.2. Enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence

Les autorités nationales de la concurrence de plusieurs pays d'Europe ont initié des enquêtes visant notamment le secteur des cosmétiques.

a) Pays d'Europe hors France

Les procédures en sont à des stades différents :

- en Espagne, la décision de première instance a été contestée en appel puis devant la Cour de Cassation et ensuite devant le Conseil Constitutionnel. En octobre 2016, le Conseil Constitutionnel a rejeté le recours formé par L'Oréal España pour atteinte aux droits fondamentaux de la défense. La décision de la Cour de Cassation devient ainsi définitive. L'Autorité de Concurrence devra recalculer la sanction conformément aux critères retenus par la Cour de Cassation sachant que ce montant ne pourra pas excéder le montant initialement fixé par l'Autorité de Concurrence. Le montant de l'amende tel qu'il a été initialement notifié reste intégralement provisionné ;

- en Grèce, dans sa décision rendue le 4 octobre 2017, l'Autorité de la Concurrence grecque a condamné L'Oréal Hellas à une amende de 2,6 millions d'euros pour pratiques anti concurrentielles pour des faits remontant à 2005-2006. L'Oréal Hellas réfute d'avoir participé à une entente illicite avec d'autres fabricants de cosmétiques de luxe. L'Oréal Hellas a fait appel de cette décision le 4 décembre 2017. La totalité du montant de l'amende a été provisionnée.

b) En France

Pour ce qui concerne la France, la décision de première instance a été rendue le 18 décembre 2014 par l'Autorité de la Concurrence française dans le secteur des produits d'hygiène et de soin pour le corps pour des faits remontant au début des années 2000 et une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal S.A.

Par arrêt du 27 octobre 2016, la Cour d'Appel de Paris a confirmé cette décision.

L'Oréal réfute toute accusation d'entente avec ses concurrents, et regrette qu'il n'ait pas été tenu compte du caractère hautement concurrentiel du marché français des produits d'hygiène et de soin pour le corps comme en témoigne le nombre d'industriels et de distributeurs en présence, le large choix de produits offerts aux consommateurs ainsi que le fort degré d'innovation et de lancements.

L'Oréal a formé un pourvoi en cassation. La Cour de Cassation n'avait pas statué au 31 décembre 2017.

Il est rappelé que l'appel et le pourvoi en cassation n'étant pas suspensifs, l'amende qui avait été provisionnée fin 2014 a été payée le 28 avril 2015.

Au 31 décembre 2017, la provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en *Autres actifs courants*.

Tous les contentieux encore en cours à fin 2017 sont provisionnés à hauteur de 212,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 214,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 212,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Il n'existe actuellement aucun autre fait exceptionnel ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société et du Groupe L'Oréal.

NOTE 12 Engagements hors bilan

12.1. Engagements de location simple

Ils s'élèvent à 2 385,0 millions d'euros au 31 décembre 2017, 2 840,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 2 697,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 dont :

- 475,5 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2017, contre 536,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 477,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 ;
- 1 222,0 millions d'euros de 1 à 5 ans au 31 décembre 2017, contre 1 372,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 1 310,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 ;
- 687,5 millions d'euros à plus de 5 ans au 31 décembre 2017, contre 930,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 908,4 millions d'euros au 31 décembre 2015.

12.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 8.1.10.

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	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Garanties données [1]	305,9	324,0	229,2
Garanties reçues	60,2	59,8	54,4
Commandes d'investissements [2]	284,1	306,7	302,8
Obligations d'achats dans le cadre de contrats d'approvisionnement	770,8	640,9	533,8

(1) Il s'agit essentiellement de garanties données à des administrations ou sur des prêts consentis à des tiers partenaires du Groupe, ainsi que l'engagement net pris envers la Fondation L'Oréal pour son programme pluriannuel.
(2) Malgré leur caractère stratégique, chacun de ces investissements pris individuellement n'est pas d'un montant significatif, à l'échelle du Groupe, pour justifier une information spécifique.

12.3. 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 2017 n'ont pas de caractère significatif.

NOTE 13 Transactions entre parties liées

13.1. Transactions avec les entreprises associées (Parties liées)

Les sociétés mises en équivalence comprennent uniquement des co-entreprises.

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées entre le Groupe et des sociétés qui sont consolidées par mise en équivalence, considérées comme des parties liées. Les principales transactions et soldes avec les parties liées se présentent comme suit :

En millions d'euros	**2017**	2016	2015
Ventes de biens et de services	0,1	0,1	-
Charges et produits financiers	-	-	-

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont les suivantes :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Créances d'exploitation	0,1	0,1	0,3
Dettes d'exploitation	0,1	0,1	-
Créances financières nettes.	- 1,5	- 1,5	- 5,5

13.2. Parties liées ayant une influence notable sur le Groupe

L'Oréal a été informé que les membres du groupe familial Bettencourt Meyers, ainsi que M. Jean-Paul Agon pour 100 actions, ont signé le 16 décembre 2016 des engagements de conservation dans le cadre de la loi Dutreil portant sur 185 704 189 actions L'Oréal représentant 33,065 % du capital et des droits de vote de la Société à la date de l'engagement.

Ces engagements de conservation ont été conclus en application des articles 787 B et 885 I bis du Code général des impôts pour une durée de deux ans renouvelable tacitement par périodes d'un an. Ils ne comportent aucun droit préférentiel de cession ou d'acquisition en faveur des signataires et ne sont pas constitutifs d'une action de concert vis-à-vis de la Société.

Il n'existe pas en 2017, d'opération significative conclue avec un membre des organes de Direction ou un actionnaire ayant une influence notable sur le Groupe en dehors de l'opération décrite ci-dessus.

NOTE 14 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

HONORAIRES DE L'EXERCICE 2017

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Commissaire aux comptes Pricewaterhouse Coopers Audit		Réseau		Commissaire aux comptes Deloitte & Associés		Réseau	
En millions d'euros hors taxes	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
L'Oréal	1,2	36 %	n/a	n/a	1,2	58 %	n/a	n/a
Filiales intégrées globalement	0,7	22 %	5,1	61 %	0,6	29 %	3,6	71 %
Sous-total	**2,0**	**58 %**	**5,1**	**61 %**	**1,8**	**87 %**	**3,6**	**71 %**
Services autres que la certification des comptes (1)								
L'Oréal	1,4	42 %	-	-	0,3	13 %	-	-
Filiales intégrées globalement	-	-	3,2	39 %	-	-	1,4	29 %
Sous-total	**1,4**	**42 %**	**3,2**	**39 %**	**0,3**	**13 %**	**1,4**	**29 %**
TOTAL	**3,4**	**100 %**	**8,3**	**100 %**	**2,1**	**100 %**	**5,0**	**100 %**

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions/cession.

HONORAIRES DE L'EXERCICE 2016

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Commissaire aux comptes Pricewaterhouse Coopers Audit		Réseau		Commissaire aux comptes Deloitte & Associés		Réseau	
En millions d'euros hors taxes	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
L'Oréal	1,0	39 %	n/a	n/a	1,1	29 %	n/a	n/a
Filiales intégrées globalement	0,7	28 %	4,9	53 %	0,7	16 %	4,3	80 %
Sous-total	**1,8**	**67 %**	**4,9**	**53 %**	**1,8**	**45 %**	**4,3**	**80 %**
Services autres que la certification des comptes (1)								
L'Oréal	0,8	31 %	-	-	2,0	53 %	-	-
Filiales intégrées globalement	0,1	2 %	4,3	47 %	0,1	2 %	1,0	20 %
Sous-total	**0,9**	**33 %**	**4,3**	**47 %**	**2,1**	**55 %**	**1,0**	**20 %**
TOTAL	**2,6**	**100 %**	**9,2**	**100 %**	**3,9**	**100 %**	**5,3**	**100 %**

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.

NOTE 15 Événements post-clôture

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

4.7. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2017

4.7.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Siège	% intérêt
Atelier Cologne (sous-groupe)	France	100,00
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regefi)	France	100,00
Beauté, Recherche & Industries	France	100,00
Beautycos International Company 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 (Cloe)	France	100,00
Chimex	France	100,00
Cobelsa Cosmeticos, S.A.	Espagne	100,00
Coloright Ltd	Israël	100,00
Compagnie Thermale Hôtelière et Financière (CTHF)	France	99,98
Comptoir Lainier Africain (Colainaf)	Maroc	100,00
Cosbel S.A. de C.V.	Mexique	100,00
Cosmelor Ltd	Japon	100,00
Cosmephil Holdings Corporation Philippines	Philippines	100,00
Cosmetil	Maroc	49,80
Cosmétique Active France	France	100,00
Cosmétique Active International (CAI)	France	100,00
Cosmétique Active Production (CAP)	France	100,00
Digit Invest Immobilier	France	100,00
Egyptelor LLC	Égypte	100,00
Elebelle Proprietary Limited	Afrique du Sud	100,00
EpiSkin	France	99,89
Erwiton S.A.	Uruguay	100,00
Fapagau & Cie	France	100,00
Faproréal	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
Helena Rubinstein	France	100,00
Helena Rubinstein Italia S.p.À.	Italie	100,00

Sociétés	Siège	% intérêt
Holdial	France	100,00
Interbeauty Cosmetics Ltd	Israël	92,97
Interbeauty Products Limited	Kenya	100,00
IT Cosmetics Limited	Grande-Bretagne	100,00
Kosmepol Sp. z.o.o.	Pologne	100,00
L & J Ré	France	100,00
L'Oréal (China) Co. Ltd	Chine	100,00
L'Oréal (Thailand) Ltd	Thaïlande	100,00
L'Oréal (UK) Ltd	Grande-Bretagne	100,00
L'Oréal Adria d.o.o.	Croatie	100,00
L'Oréal Argentina Sociedad Anonima	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 Bangladesh Limited	Bangladesh	100,00
L'Oréal Belgilux S.A.	Belgique	100,00
L'Oréal Brasil Comercial de Cosméticos Ltda	Brésil	100,00
L'Oréal Brasil Pesquisas e Inovacao 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 S.A.	Panama	100,00
L'Oréal Central West Africa Ltd	Nigeria	100,00
L'Oréal Ceska Republika s.r.o.	République Tchèque	100,00
L'Oréal Chile S.A.	Chili	100,00
L'Oréal Colombia S.A.S.	Colombie	100,00
L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E.	Égypte	100,00
L'Oréal Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00
L'Oréal Danmark A/S	Danemark	100,00
L'Oréal Deutschland GmbH	Allemagne	100,00
L'Oréal East Africa Limited	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 Limited	Hong Kong	100,00
L'Oréal India Private Limited	Inde	100,00
L'Oréal Investments B.V.	Pays-Bas	100,00
L'Oréal Italia S.p.À.	Italie	100,00
L'Oréal Kazakhstan Limited Liability Partnership	Kazakhstan	100,00
L'Oréal Korea Limited	Corée	100,00
L'Oréal Liban SAL	Liban	99,98
L'Oréal Libramont	Belgique	100,00
L'Oréal Magyarorszag Kozmetikai Kft	Hongrie	100,00
L'Oréal Malaysia SDN BHD	Malaisie	100,00

Sociétés	Siège	% intérêt
L'Oréal Manufacturing Midrand (Proprietary) Limited	Afrique du Sud	100,00
L'Oréal Maroc	Maroc	50,00
L'Oréal Mexico Servicios S.A. de C.V.	Mexique	100,00
L'Oréal Mexico S.A. de C.V.	Mexique	100,00
L'Oréal Middle East	Émirats Arabes Unis	100,00
L'Oréal Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00
L'Oréal New Zealand Limited	Nouvelle Zélande	100,00
L'Oréal Norge A/S	Norvège	100,00
L'Oréal Österreich GmbH	Autriche	100,00
L'Oréal Pakistan Private Limited	Pakistan	100,00
L'Oréal Panama Comercial S.A.	Panama	100,00
L'Oréal Panama S.A.	Panama	100,00
L'Oréal Peru S.A.	Pérou	100,00
L'Oréal Philippines, Inc.	Philippines	100,00
L'Oréal Polska Sp. z.o.o.	Pologne	100,00
L'Oréal Portugal Unipessoal, 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 Beteiligungs 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.À.	Italie	100,00
L'Oréal Saudi Arabia	Arabie Saoudite	75,00
L'Oréal Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00
L'Oréal Slovenija kozmetika d.o.o.	Slovénie	100,00
L'Oréal Slovensko s.r.o.	Slovaquie	100,00
L'Oréal SLP S.A. de C.V.	Mexique	100,00
L'Oréal South Africa Holdings (Proprietary) Limited	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 Türkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	Turquie	100,00
L'Oréal UAE General Trading LLC	Émirats Arabes Unis	99,80
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 Verwaltungs GmbH	Allemagne	100,00
L'Oréal Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,00
L'Oréal West Africa Limited	Ghana	100,00
La Roche-Posay Laboratoire Dermatologique	France	99,98
Laboratoire Sanoflore	France	100,00
Laboratorios de Cosmeticos Vogue S.A.S.	Colombie	100,00
Lancôme Parfums et Beauté & Cie	France	100,00
Lehoux et Jacque	France	100,00
LOA1	France	100,00
LOA3	France	100,00

Sociétés	Siège	% intérêt
LOA5	France	100,00
LOA6	France	100,00
LOA7	France	100,00
LOA8	France	100,00
Logistica 93 S.r.l.	Italie	100,00
Magic Holdings (sous-groupe)	Chine	100,00
Masrelor LLC	Égypte	100,00
Matrix Distribution GmbH	Allemagne	100,00
Niely do Brasil Industrial Ltda	Brésil	100,00
Nihon L'Oréal Kabushiki Kaisha	Japon	100,00
NLO Kabushiki Kaisha	Japon	100,00
NYX Professional Makeup SPRL/BVBA	Belgique	100,00
Oomes B.V.	Pays-Bas	100,00
P.T. L'Oréal Indonesia	Indonésie	100,00
P.T. Yasulor Indonesia	Indonésie	100,00
Parbel of Florida, Inc.	États-Unis	100,00
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
Retail Excellence 4	France	100,00
Scental Limited	Hong Kong	100,00
Shanghai Episkin BioTechnology Co. Ltd	Chine	99,89
Shanghai L'Oréal International Trading Co. Ltd	Chine	100,00
Shu Uemura Cosmetics Inc.	Japon	100,00
Sicôs & Cie	France	100,00
SLP Asistencia S.A. de C.V.	Mexique	100,00
Société Hydrominérale de La Roche-Posay (SHRP)	France	99,98
Soprocos	France	100,00
Soproréal	France	100,00
Sparlys	France	100,00
Thermes de Saint-Gervais-Les-Bains Le Fayet	France	100,00
Yichang Tianmei International Cosmetics Co. Ltd	Chine	100,00
Zao L'Oréal	Russie	100,00

4.7.2. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Sociétés	Siège	% intérêt
Innéov Argentina S.A.	Argentine	50,00 (1)
Innéov Deutschland GmbH	Allemagne	50,00 (1)
Innéov España, S.A.	Espagne	50,00 (1)
Innéov Hellas A.E.	Grèce	50,00 (1)
Innéov Italia S.r.l.	Italie	50,00 (1)
Innéov Mexico S.A. de C.V.	Mexique	50,00 (1)
Innéov Taiwan Co. Ltd	Taiwan	50,00 (1)
Nutricos Technologies	France	50,00 (1)

(1) Sociétés communes avec Nestlé.

4.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

(Exercice clos le 31 décembre 2017)

Mesdames, Messieurs,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la Société L'Oréal relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent Rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la partie *Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés* du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations — Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Risque identifié	Notre réponse
Évaluation des immobilisations incorporelles	
Voir note 7.1 – Écarts d'acquisition, note 7.2 – Autres Immobilisations incorporelles, note 7.3 – Tests de dépréciation des actifs incorporels et note 4 – Autres produits et charges opérationnels	
Au 31 décembre 2017, la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles inscrites dans les comptes consolidés s'élève à 11 451 millions d'euros, soit 32 % des actifs. Ces actifs sont essentiellement composés des écarts d'acquisition et des marques à durée de vie indéfinie non amorties, comptabilisés lors des regroupements d'entreprises. Le Groupe a l'obligation de s'assurer, lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, que la valeur comptable de ces actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur (test de dépréciation). Les valeurs recouvrables de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) 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 principales hypothèses prises en compte dans l'évaluation de la valeur recouvrable concernent : • la progression des chiffres d'affaires et taux de marge ; • un taux de croissance à l'infini pour le calcul de la valeur terminale et ; • des taux d'actualisation fondés sur le coût moyen pondéré du capital, ajustés d'une prime de risque pays si nécessaire. Les tests de dépréciation réalisés au 31 décembre 2017 sur les UGT L'Oréal Beauty Device et Magic n'ont pas modifié les pertes de valeur constatées au 31 décembre 2016. Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs constitue un point clé de notre audit en raison de leur poids relatif dans les comptes consolidés et parce que la détermination de leur valeur recouvrable implique un recours important au jugement de la Direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues.	Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation. Nous avons notamment apprécié la qualité du processus d'élaboration et d'approbation des budgets et des prévisions par la Direction et le caractère raisonnable des principales estimations, et plus particulièrement : • la cohérence des projections des chiffres d'affaires et taux de marge par rapport aux performances passées du Groupe et au contexte économique et financier dans lequel le Groupe opère ; • la corroboration des taux de croissance retenus avec les analyses de performance du marché cosmétique mondial, en tenant compte des spécificités des marchés locaux et canaux de distribution dans lesquels le Groupe opère ; • les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en comparant les paramètres les composant avec des références externes avec l'aide de nos experts en évaluation ; • les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable par rapport aux principales hypothèses clés retenues présentées par la Direction dans la note 7.3 de l'annexe et par rapport à nos propres analyses.
Évaluation des provisions pour risques et charges et des passifs éventuels	
Voir note 11 – Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs	
Le Groupe est exposé à différents risques liés à la marche des affaires, notamment des risques de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation, des coûts liés au personnel, ainsi que des risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence, provisionnés à hauteur de 1 021 millions d'euros au 31 décembre 2017. Lorsque le montant ou l'échéance peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, ces risques sont provisionnés. Dans le cas contraire, le Groupe présente une information sur les passifs éventuels dans ses notes annexes aux comptes consolidés. Les passifs éventuels et litiges en cours significatifs indiqués en note 11.2.1 exposent par ailleurs la situation de contentieux fiscaux au Brésil et en Inde. Ces passifs éventuels, non provisionnés, s'élèvent respectivement à 561 et 118 millions d'euros. La détermination et l'évaluation des provisions pour risques et charges comptabilisées constituent un point clé de l'audit compte tenu : • du degré élevé de jugement requis de la Direction pour déterminer les risques devant faire l'objet d'une provision et pour évaluer avec suffisamment de fiabilité les montants à provisionner ; • de l'incidence potentiellement significative de ces provisions sur le résultat opérationnel du Groupe.	Afin d'identifier et d'obtenir une compréhension de l'ensemble des litiges et des passifs existants ainsi que des éléments de jugement s'y rapportant, nous nous sommes entretenus, à tous les niveaux de l'organisation, en France et à l'étranger, avec la Direction Générale du Groupe, la Direction Juridique, la Direction Fiscale et les Directions Locales Concernées. Nous avons corroboré la liste des litiges identifiés avec : • la cartographie des risques du Groupe présentée par la Direction au Comité d'Audit; • les informations fournies par les principaux cabinets d'avocats du Groupe que nous avons interrogés. Nous avons évalué la qualité des estimations de la Direction en comparant, sur les dernières années, les montants payés avec les montants antérieurement provisionnés. Concernant les principaux litiges pour lesquels une provision est constituée, nous avons, avec l'aide de nos propres experts, réalisé les procédures suivantes : • nous avons examiné les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques rendus par des cabinets d'avocats ou d'experts externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une provision ; • nous avons fait, sur la base des éléments qui nous ont été communiqués, une revue critique des fourchettes d'estimation de risques déterminées par les cabinets d'avocats du Groupe et nous avons vérifié que les évaluations retenues par la Direction se situent dans ces fourchettes ; • lorsque cela était pertinent, nous avons vérifié la permanence des approches retenues pour ces évaluations. Concernant les passifs éventuels, nous avons, avec l'aide de nos propres experts, examiné les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques rendus par des cabinets d'avocats ou d'experts externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une absence de provision. Nous avons vérifié que les informations données dans les notes annexes aux comptes consolidés sont appropriées.

Risque identifié	Notre réponse
Reconnaissance du chiffre d'affaires — estimation des éléments portés en déduction du chiffre d'affaires	
Voir note 3 – Principes Comptables – Chiffres d'affaires	
Le chiffre d'affaires du Groupe est présenté net des retours de produits et des remises, ristournes et autres avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs (tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation). Ces différentes minorations du chiffre d'affaires sont comptabilisées simultanément aux ventes, sur la base notamment des données statistiques issues de l'expérience passée et des conditions contractuelles. Nous avons considéré que leur estimation à la clôture de l'exercice est complexe (diversité des accords contractuels et des conditions commerciales prévalant sur les différents marchés du Groupe), sensible (le chiffre d'affaires est un indicateur clé dans l'évaluation de la performance du Groupe et de sa Direction) et qu'elle impacte les comptes de manière significative. Elle constitue donc un point clé de l'audit compte tenu du risque que les retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients (distributeurs ou consommateurs) ne soient pas recensés de façon exhaustive et/ou correctement évalués et que le chiffre d'affaires net ne soit, par conséquent, pas évalué correctement et/ou sur la bonne période.	Nous avons évalué le caractère approprié des principes comptables du Groupe relatif à la comptabilisation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients, eu égard au référentiel IFRS. Nous avons pris connaissance du dispositif de Contrôle Interne mis en place dans les entités commerciales du Groupe, permettant d'évaluer et comptabiliser les éléments de minorations du chiffre d'affaires, notamment à la clôture, et nous avons testé, par échantillonnage, les principaux contrôles de ce dispositif. Des tests substantifs ont par ailleurs été réalisés sur des échantillons représentatifs afin de vérifier la correcte estimation des retours de produits et des avantages accordés aux clients. Ces tests ont notamment consisté à : • apprécier le caractère approprié des méthodes d'évaluation, en particulier, par une revue critique des hypothèses retenues, le contrôle de la permanence des méthodes et l'analyse du débouclage des provisions de l'exercice antérieur ; • rapprocher les données statistiques issues de l'expérience passée et les conditions contractuelles aux données figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ; • vérifier le calcul des charges correspondantes (incluant l'engagement résiduel à la clôture), leur enregistrement en comptabilité et leur présentation dans les comptes consolidés.

Vérification des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de Gestion

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 du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la Société L'Oréal par l'Assemblée Générale du 29 avril 2004 pour les deux cabinets, PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2017, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés étaient dans la 14e année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le Contrôle Interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit Interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du Contrôle Interne ;
- il prend connaissance du Contrôle Interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du Contrôle Interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du Contrôle Interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

5

Comptes sociaux *

5.1. Comptes de résultat comparés 286

5.2. Bilans comparés 287

5.3. Variation des capitaux propres 288

5.4. Tableau des flux de trésorerie 289

5.5. Notes annexes aux comptes sociaux 290

5.6. Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A. 309

5.6.1. Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI 309

5.6.2. Factures émises et reçues non reglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu 309

5.6.3. Chiffre d'affaires (hors taxes) 310

5.7. Résultats financiers sur 5 ans 310

5.8. Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils) 311

5.9 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 312

* *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 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	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Produits d'exploitation		**4 017,5**	**3 381,2**	**3 283,1**
Chiffre d'affaires	2	3 613,5	3 053,1	2 967,6
Reprise de provisions et transferts de charges		69,2	65,2	50,5
Autres produits	3	334,8	262,9	265,0
Charges d'exploitation		**- 3 697,5**	**- 3 212,7**	**- 3 053,9**
Achats consommés et variation de stocks		- 358,8	- 206,5	- 209,3
Autres achats et charges externes		- 1 976,8	- 1 754,0	- 1 667,6
Impôts et taxes		- 105,3	- 110,0	- 100,6
Charges de personnel		- 898,6	- 827,0	- 825,9
Dotations aux amortissements et provisions	5	- 169,6	- 205,6	- 147,3
Autres charges		- 188,4	- 109,6	- 103,2
Résultat d'exploitation		**320,0**	**168,5**	**229,2**
Produits financiers nets	6	2 637,2	3 009,5	2 671,9
Dotations/reprises nettes sur provisions et transferts de charges	6	122,3	- 96,1	118,4
Différences de change		- 111,9	- 167,5	- 12,2
Résultat financier		**2 647,6**	**2 745,9**	**2 778,1**
Résultat courant avant impôts		**2 967,6**	**2 914,4**	**3 007,3**
Résultat exceptionnel	**7**	**- 62,2**	**5,8**	**42,0**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		- 19,7	- 18,9	- 17,2
Impôts sur les bénéfices	8	166,0	113,1	23,3
RÉSULTAT NET		**3 051,7**	**3 014,4**	**3 055,4**

5.2. BILANS COMPARÉS

ACTIF

En millions d'euros (en valeurs nettes)	Notes	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Immobilisations incorporelles	11	2 234,4	1 535,5	1 298,8
Immobilisations corporelles	12	498,0	477,3	455,6
Immobilisations financières	14	10 237,1	10 571,1	10 229,0
Actif immobilisé		**12 969,5**	**12 583,9**	**11 983,4**
Stocks		64,7	26,8	36,2
Avances et acomptes versés		6,2	7,1	23,8
Clients et comptes rattachés	16	567,6	493,1	526,1
Autres actifs circulants	16	452,5	471,4	548,5
Valeurs mobilières de placement	15	95,3	124,7	234,8
Disponibilités	27	806,5	180,9	192,5
Actif circulant		**1 992,8**	**1 304,0**	**1 561,9**
Comptes de régularisation actif		58,2	42,0	52,1
Écart de conversion actif	21	46,4	18,4	20,0
TOTAL DE L'ACTIF		**15 066,9**	**13 948,3**	**13 617,4**

PASSIF

En millions d'euros	Notes	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Capital		112,1	112,4	112,6
Primes		2 935,3	2 817,3	2 654,5
Réserves et report à nouveau		6 922,8	6 269,6	5 454,1
Résultat net		3 051,7	3 014,4	3 055,4
Provisions réglementées		89,1	92,2	80,7
Capitaux propres		**13 111,0**	**12 305,9**	**11 357,3**
Provisions pour risques et charges	**18**	**466,3**	**401,6**	**460,8**
Emprunts et dettes financières	19	211,6	169,0	868,0
Fournisseurs et comptes rattachés	20	684,5	486,8	508,9
Autres passifs circulants	20	571,4	574,8	407,3
Autres dettes		**1 467,5**	**1 230,6**	**1 784,2**
Écart de conversion passif	21	22,1	10,2	15,1
TOTAL DU PASSIF		**15 066,9**	**13 948,3**	**13 617,4**

5.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social se compose de 560 519 088 actions de 0,2 euro à la suite des opérations intervenues au cours de l'exercice 2017 :

- souscription de 1 509 576 actions suite à des levées d'options, et attribution de 375 actions gratuites ;
- annulation 2 846 604 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 2014 avant affectation du résultat	**112,2**	**2 316,8**	**43,7**	**2 346,0**	**4 938,0**	**87,1**	**9 843,8**
Augmentation de capital	1,0	337,7					338,7
Annulation d'actions	- 0,6			- 362,2			- 362,8
Affectation du résultat 2014				3 426,6	- 3 426,6		0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2014					- 1 511,4		- 1 511,4
Résultat de l'exercice 2015					3 055,4		3 055,4
Autres variations de la période						- 6,4	- 6,4
Solde au 31 décembre 2015 avant affectation du résultat	**112,6**	**2 654,5**	**43,7**	**5 410,4**	**3 055,4**	**80,7**	**11 357,3**
Augmentation de capital	0,4	162,8					163,2
Annulation d'actions	- 0,6			- 497,9			- 498,5
Affectation du résultat 2015				1 313,5	- 1 313,5		0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2015					- 1 741,9		- 1 741,9
Résultat de l'exercice 2016					3 014,4		3 014,4
Autres variations de la période						11,5	11,5
Solde au 31 décembre 2016 avant affectation du résultat	**112,4**	**2 817,3**	**43,7**	**6 226,0**	**3 014,4**	**92,2**	**12 306,0**
Changement de méthode comptable au 1er janvier 2017 (1)				- 4,7			- 4,7
Solde au 1er janvier 2017 avant affectation du résultat	**112,4**	**2 817,3**	**43,7**	**6 221,3**	**3 014,4**	**92,2**	**12 301,3**
Augmentation de capital	0,3	118,0					118,3
Annulation d'actions	- 0,6			- 497,6			- 498,2
Affectation du résultat 2016				1 156,7	- 1 156,7		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2016					- 1 857,7		- 1 857,7
Résultat de l'exercice 2017					3 051,7		3 051,7
Autres variations de la période			- 1,2			- 3,2	- 4,4
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	**112,1**	**2 935,3**	**42,5**	**6 880,4**	**3 051,7**	**89,0**	**13 111,0**

(1) Première application du règlement n° 2015-05 de l'ANC relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture (voir note 1).

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 9,9 millions d'euros en 2017, contre 14,2 millions d'euros en 2016 et 12,8 millions d'euros en 2015.

Les provisions réglementées sont principalement constituées des amortissements dérogatoires s'élevant au 31 décembre 2017 à 88,8 millions d'euros contre 91,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 74,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites sont détaillés en note 17.

5.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	Notes	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Exploitation				
Résultat net		**3 051,7**	**3 014,4**	**3 055,4**
Dotations aux amortissements	12	105,7	106,1	95,1
Dotations aux provisions (nettes des reprises)		- 93,3	131,7	- 119,6
Plus ou moins-values de cessions d'immobilisations		61,4	- 10,4	1,6
Autre opération sans incidence sur la trésorerie [1]		71,5	126,3	118,0
Marge brute d'auto-financement		**3 197,0**	**3 368,1**	**3 150,5**
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	25	292,4	148,6	- 314,8
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation		**3 489,4**	**3 516,7**	**2 835,7**
Investissements				
Acquisition d'immobilisations		- 2 209,5	- 1 372,4	- 577,3
Variation des autres actifs financiers	26	46,7	11,9	- 25,2
Cession d'immobilisations		962,9	110,9	21,8
Flux de trésorerie affectés aux investissements		**- 1 199,9**	**- 1 249,6**	**- 580,7**
Financement				
Augmentation de capital		118,3	163,2	338,6
Dividendes versés		- 1 857,7	- 1 741,9	- 1 511,4
Variation des dettes financières		196,9	- 103,5	- 1 733,8
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		**- 1 542,5**	**- 1 682,2**	**- 2 906,6**
Trésorerie acquise ou cédée dans la période (TUP)		32,7	- 1,0	34,1
Variation de trésorerie		**779,7**	**583,9**	**- 617,5**
Trésorerie nette à l'ouverture		26,4	- 557,5	60,0
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	**27**	**806,1**	**26,4**	**- 557,5**

(1) Principalement constitué par la valeur des actions gratuites acquises relative aux plans 2011, 2012 et 2013, arrivés à échéance respectivement en 2015, 2016 et 2017.

5.5. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1	Principes comptables	291
NOTE 2	Chiffre d'affaires	294
NOTE 3	Autres produits	294
NOTE 4	Ventilation de l'effectif moyen	294
NOTE 5	Dotations aux amortissements et provisions	294
NOTE 6	Résultat financier	295
NOTE 7	Résultat exceptionnel	295
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	295
NOTE 9	Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts	296
NOTE 10	Frais de recherche	296
NOTE 11	Immobilisations incorporelles	297
NOTE 12	Immobilisations corporelles	297
NOTE 13	Immobilisations détenues en crédit-bail	298
NOTE 14	Immobilisations financières	298
NOTE 15	Valeurs mobilières de placement	299
NOTE 16	État des échéances des créances	299
NOTE 17	Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites	300
NOTE 18	Provisions pour risques et charges	301
NOTE 19	Emprunts et dettes financières	301
NOTE 20	État des échéances des dettes	302
NOTE 21	Écarts de conversion	302
NOTE 22	Instruments financiers dérivés	303
NOTE 23	Opérations avec les entreprises et les parties liées	304
NOTE 24	Engagements hors bilan	304
NOTE 25	Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	305
NOTE 26	Variation des autres actifs financiers	305
NOTE 27	Trésorerie nette à la clôture	305
NOTE 28	Autres informations	305
NOTE 29	Événements post-clôture	305
NOTE 30	Liste des filiales et participations	306

Faits marquants de l'exercice

Aux termes d'un projet de fusion en date du 9 mai 2017 la société LaScad a fait apport à titre de fusion de l'ensemble de son actif, moyennant la prise en charge de l'intégralité de son passif, à la Société L'Oréal. La fusion a pris effet le 30 juin 2017 (à minuit) avec effet rétroactif au 1er janvier 2017.

La société Gemey Maybelline Garnier a donné à bail à titre de location-gérance à L'Oréal son fonds de commerce de « conception et commercialisation des produits du Groupe L'Oréal auprès de la grande distribution française, comprenant notamment une centrale de distribution et des boutiques ». Cette location-gérance a été consentie à compter du 1er juillet 2017 pour une période de 6 mois renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de 6 mois.

Le 9 juin 2017, L'Oréal a annoncé, à l'issue d'une revue approfondie des différentes options stratégiques envisagées pour assurer le meilleur développement possible de The Body Shop, avoir reçu une offre d'acquisition irrévocable de Natura Cosmeticos SA pour The Body Shop et engagé des négociations exclusives. Le contrat de cession avec Natura Cosmeticos SA a été signé le 27 juin 2017.

Après avoir obtenu les autorisations nécessaires de la part des autorités compétentes, L'Oréal et Natura Cosmeticos SA ont finalisé le 7 septembre 2017 l'accord définitif de cession de The Body Shop à Natura, conformément aux termes du projet communiqué le 9 juin 2017.

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.

CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE APPLIQUÉ AU 1er JANVIER 2017 : Règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Ce règlement prévoit notamment que :

- les résultats des couvertures sont présentés au même niveau du compte de résultat que les éléments couverts, selon l'application du principe de symétrie ;
- les primes d'option et les reports/déports doivent impacter le résultat en même temps que l'élément couvert ;
- la position globale de change se calcule devise par devise, inclut les éléments ayant une date d'échéance comprise dans le même exercice comptable et exclut les opérations de couverture et les éléments qu'elle couvre ;
- le résultat latent relatif aux positions ouvertes isolées est comptabilisé en Écarts de conversion ;
- une provision pour risque de change est comptabilisée en cas d'écart de conversion actif.

Conformément au règlement, l'effet du changement de méthode comptable a été limité aux seules opérations existantes au 1er janvier 2017.

Ce changement a entraîné une diminution des capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2017 de 4,7 millions d'euros nets d'impôt, en contrepartie de l'augmentation des écarts de conversion actifs de 104,9 millions d'euros, de l'augmentation de la créance d'impôt sur les sociétés de 2,5 millions d'euros, de l'augmentation des écarts de conversion passif de 11,8 millions d'euros et de l'augmentation de la provision pour pertes de change de 100,3 millions d'euros.

1.1. Chiffre d'affaires

Il est constitué des ventes de marchandises, nettes des retours effectués auprès de la distribution et des remises et ristournes accordées, ainsi que des prestations de services y compris les redevances de technologie.

1.2. Frais de publicité et relations publiques

Les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel les prestations sont réalisées.

1.3. Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche et développement sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

1.4. Impôts sur les bénéfices

La Société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leurs comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

L'Oréal, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble.

1.5. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, y compris frais d'acquisition.

En application du règlement n° 2015-06 de l'ANC, les malis techniques de fusion ont été affectés aux actifs sous-jacents correspondants, reclassés au 1er janvier 2016 dans des comptes dédiés et amortis le cas échéant.

Les marques acquises sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte de leur notoriété et de leur contribution future aux résultats.

L'application du règlement n° 2004- 06 sur les actifs a conduit à identifier certaines marques comme étant amortissables en fonction de leur durée prévisionnelle d'utilisation.

Les marques non amortissables font l'objet, au moins une fois par an, de tests de perte de valeur sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition ; ce qui peut conduire à la constatation d'une dépréciation. Les frais de premier dépôt de marque sont comptabilisés en charges.

Les brevets sont amortis sur une période de 2 à 10 ans.

Les fonds commerciaux ne sont pas amortis et font l'objet de dépréciation dès lors que les cash-flows futurs actualisés ne permettent pas de supporter leur valeur comptable.

Les logiciels de valeur significative sont amortis linéairement sur la durée de vie probable d'utilisation, généralement comprise entre 5 et 7 ans, et donnent lieu à l'enregistrement d'un amortissement dérogatoire sur 12 mois.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties habituellement sur des durées n'excédant pas 20 ans.

1.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'achat, y compris frais d'acquisition.

Les durées d'amortissement sont les suivantes :

	Durée
Constructions	20 - 50 ans
Installations, Agencements	5 - 10 ans
Installations techniques, Matériel, Outillage	10 ans
Autres immobilisations corporelles	3 - 10 ans

L'amortissement pratiqué, qu'il soit linéaire ou dégressif, est équivalent à un amortissement calculé sur la durée d'utilisation réelle du bien. Par exception, pour les équipements industriels, les amortissements sont calculés sur une base linéaire de 10 ans, l'excédent étant considéré comme un amortissement dérogatoire.

1.7. Immobilisations financières

1.7.1. Titres de participation

Ils sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée si la valeur d'utilité devient inférieure à sa valeur comptable.

1.7.2. Autres immobilisations financières

Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale. Les prêts et créances libellés en devises sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture. Ces éléments sont, si nécessaire, dépréciés pour les ramener à leur valeur d'utilité à la date de clôture de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions en vue d'annulation sont comptabilisées en autres titres immobilisés.

En fin d'exercice, les autres titres immobilisés sont comparés à leur valeur probable de négociation et dépréciés, si nécessaire.

1.8. Stocks

Les stocks sont évalués au coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes et à rotation lente font l'objet d'une dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

1.9. Clients et autres créances

Les comptes clients et autres créances sont enregistrés à leur valeur nominale et font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation en fonction du degré de leur irrécouvrabilité.

1.10. Valeurs mobilières de placement

Les titres, enregistrés à leur coût d'achat, sont évalués en fin d'exercice à leur valeur probable de négociation.

Les actions propres détenues, qui sont spécifiquement affectées à l'attribution au profit des salariés d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites, sont enregistrées dans les valeurs mobilières de placement.

Le prix d'attribution des options est déterminé sans décote. Dès lors que les actions sont achetées à un cours inférieur au prix d'attribution, aucune dépréciation n'est appliquée. En revanche, dans le cas d'une baisse du cours de Bourse, une dépréciation est constituée ; elle est calculée par différence entre la valeur nette comptable des titres et le cours moyen de Bourse du dernier mois précédant la date de clôture.

Une provision pour risques et charges relative aux actions propres affectées au plan d'actions gratuites pour la part relative aux salariés de L'Oréal S.A. est reconnue au fur et à mesure de l'acquisition des droits. Les actions propres affectées au plan d'actions gratuites relatives aux salariés des filiales du Groupe sont dépréciées en totalité, mais la charge correspondante sera supportée pour l'essentiel par les filiales concernées.

1.11. Provisions pour risques et charges

Elles sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société. Elles concernent principalement des risques et litiges de nature commerciale et financière (filiales et participations...) ainsi que des risques avec les administrations et liés au personnel.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des provisions.

1.12. Comptabilisation des opérations en devises et couverture du risque de change

L'ensemble des créances et des dettes libellées en devises est converti au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice.

Des instruments de couverture de change sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan et les opérations futures ayant un caractère hautement probable. Les pertes et gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts, dans le même agrégat de résultat. Les primes d'option et les reports/déports sont comptabilisés en résultat lors de l'enregistrement de l'élément couvert.

Les instruments dérivés qui n'entrent pas dans une relation de couverture sont qualifiés de position ouverte isolée. Ils sont comptabilisés à leur juste valeur au bilan, en contrepartie d'un compte d'« Écart de conversion ».

Les variations de change des opérations d'exploitation enregistrées au bilan et des instruments de couverture s'y rattachant sont également comptabilisées au bilan en « Écart de conversion ».

Les écarts de conversion donnent lieu à la constitution d'une provision lorsqu'il apparaît une perte de change potentielle au travers d'une position globale de change, calculée devise par devise. La position globale de change exclut les variations de change des instruments de couverture et des éléments couverts.

Le gain potentiel tel qu'il ressort de la position globale de change ne fait pas l'objet de comptabilisation d'un produit dans le compte de résultat, conformément aux normes comptables françaises.

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 des couvertures 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 différents régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés et retraités. Les mandataires sociaux sont assimilés à des salariés pour tout élément accessoire lié à leur rémunération, et relèvent, à ce titre, des mêmes régimes.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par les primes versées. Ces primes sont incluses dans les charges de l'exercice en *Autres achats et charges externes*.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Ces engagements nets de fonds investis n'ont pas fait l'objet d'une provision dans le bilan. Ils demeurent donc en hors-bilan.

Depuis 2004, les engagements au titre des médailles du travail ne sont plus inclus en engagement hors bilan mais font l'objet d'une provision sur la base d'une évaluation actuarielle.

NOTE 2 Chiffre d'affaires

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Vente de marchandises [1]	1 368,2	873,4	905,7
Prestations de services [2]	2 053,0	1 929,3	1 781,5
Autres produits	192,3	250,4	280,4
TOTAL	**3 613,5**	**3 053,1**	**2 967,6**

(1) L'évolution des ventes de marchandises provient de la fusion avec la société LaScad et de la location-gérance du fonds de commerce de la société Gemey Maybelline Garnier.
(2) Inclut la facturation des redevances de technologie.

Le montant du chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 987,4 millions d'euros en 2017 contre 1 467,6 millions d'euros en 2016 et 1 411,8 millions d'euros en 2015.

NOTE 3 Autres produits

Ce poste comprend principalement les redevances de marques, ainsi que les gains de change d'exploitation, classés en *Autres produits* depuis le 1er janvier 2017 en application du règlement n° 2015-05 de l'ANC.

NOTE 4 Ventilation de l'effectif moyen

L'effectif moyen se ventile de la façon suivante :

	2017 [1]	2016	2015
Cadres	4 230	3 902	3 671
Agents de maîtrise	1 994	1 968	1 958
Employés	235	249	234
Ouvriers	211	201	219
VRP	390	333	303
TOTAL	**7 060**	**6 653**	**6 385**
Apprentis	201	196	211

(1) Dont une variation de 411 relative à la fusion de LaScad et la location-gérance de Gemey Maybelline Garnier.

En l'application du règlement n° 2015-06, les modalités de calcul de l'effectif moyen 2016 ont été modifiées, notamment en ne tenant plus compte du personnel mis à disposition.

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	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Amortissements des immobilisations	- 103,5	- 103,2	- 93,8
Dépréciation de l'actif immobilisé [1]	- 6,7	- 43,0	-
Dépréciation de l'actif circulant	- 4,5	- 2,7	- 6,9
Provisions pour risques et charges	- 54,9	- 56,7	- 46,6
TOTAL	**- 169,6**	**- 205,6**	**- 147,3**

(1) En 2016, correspond à la dépréciation du fond commercial de Clarisonic.

NOTE 6 Résultat financier

Les produits financiers nets comprennent les éléments suivants :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Dividendes encaissés	2 691,2	3 139,1	2 796,0
Produits des autres créances et valeurs mobilières de placement	1,4	0,4	0,4
Charges d'intérêts sur emprunts et dettes financières	- 4,5	- 2,2	- 1,7
Autres [1]	- 50,9	- 127,8	- 122,8
TOTAL	**2 637,2**	**3 009,5**	**2 671,9**

(1) Comprend principalement la valeur nette comptable des actions gratuites acquises et relatives aux plans 2011, 2012 et 2013, venus à échéance en 2015, 2016 et 2017. Ces montants sont à mettre en regard de la reprise de dépréciation des actions propres.

Les dotations aux provisions, nettes des reprises et transferts de charges concernent principalement :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Titres de participation [1]	5,6	- 245,0	0,3
Dépréciations des autres immobilisations financières	0,2	-	39,8
Actions propres	79,0	100,5	79,6
Provisions pour risques et charges à caractère financier	37,5	51,7	- 7,2
Autres	-	- 3,3	5,9
TOTAL	**122,3**	**- 96,1**	**118,4**

(1) En 2016, concerne la dépréciation des titres Magic pour 218,8 millions d'euros.

5

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à - 62,2 millions d'euros en 2017, contre 5,8 millions en 2016 et 42,0 millions en 2015.

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

Les impôts sur les bénéfices s'analysent ainsi :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Impôt sur le résultat courant	156,6	105,5	18,3
Impôt sur le résultat exceptionnel et la participation des salariés	9,4	7,6	5,0
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	**166,0**	**113,1**	**23,3**

En 2017, le produit d'impôt comptabilisé par L'Oréal tient compte d'un produit de 184,3 millions d'euros (hors intérêts moratoires) au titre de la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes, suite à la réclamation effectuée sur les exercices 2013 à 2017, net de la charge versée en juin 2017 pour 55,7 millions d'euros, ainsi que d'un boni d'intégration fiscale de 58,7 millions d'euros. Il inclut également l'effet des contributions exceptionnelle et additionnelle de 30 % du montant de l'impôt, pour les sociétés ayant un chiffre d'affaires supérieur à 3 milliards, s'élevant à 51,2 millions d'euros.

En 2016, le produit d'impôt comptabilisé par L'Oréal tenait compte de la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes pour 52,3 millions d'euros ainsi que d'un boni d'intégration fiscale de 173,1 millions d'euros. Il incluait également un produit de 57 millions d'euros lié aux réclamations contentieuses effectuées pour la restitution de la quote-part de frais et charges ayant grevé certaines distributions perçues par des sociétés intégrées en provenance de sociétés établies dans l'Union européenne.

En 2015, le produit d'impôt comptabilisé par L'Oréal tenait compte de la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes pour 45,3 millions d'euros ainsi que d'un boni d'intégration fiscale de 144,9 millions d'euros.

L'application des dispositions fiscales s'est traduite par une augmentation du résultat net de l'exercice 2017 de 45,6 millions d'euros, en raison principalement de la dotation nette aux provisions réglementées et des crédits d'impôt notamment recherche, mécénat, famille et apprentissage.

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel pour un montant de 6,4 millions d'euros contre 5,1 millions d'euros en 2016 et 4,8 millions d'euros en 2015. Il représente 7 % des rémunérations éligibles versées au titre de 2017 (contre 6 % en 2015 et 2016). Le CICE a été affecté aux investissements en matière d'aménagement des locaux.

NOTE 9 Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts

En millions d'euros	31.12.2015		31.12.2016		Variations		**31.12.2017**	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Décalages temporaires								
Provisions réglementées	-	25,6		31,6	10,0	9,0		30,6
Charges non déductibles temporairement	66,6		55,5		93,2	64,0	84,7	
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées		1,7		2,8	2,8	8,4		8,4
Produits non taxables temporairement	-	-						
Éléments à imputer								
Déficits, amortissements différés	-	-						
Éléments de taxation éventuelle								
Réserve spéciale des plus-values à long terme		182,7		182,7				182,7

Les chiffres ont été calculés en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 % majorant l'impôt sur les sociétés aux taux normal et réduit, et de la baisse des taux d'impôt à échéance 2022 pour les dépréciations d'incorporels.

NOTE 10 Frais de recherche

L'ensemble des frais engagés en 2017, dans le cadre de l'activité Recherche s'élève à 895,0 millions d'euros contre 858,1 millions d'euros en 2016 et 825,7 millions d'euros en 2015.

NOTE 11 Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2016	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements [2]	**31.12.2017**
Brevets et marques	512,6	556,4	58,7	-	19,5	634,6
Fonds commerciaux [1]	806,2	891,4	549,9	- 0,2	55,1	1 496,2
Logiciels	291,6	347,7	20,2	- 3,5	25,9	390,3
Autres immobilisations incorporelles	70,0	186,5	-	-	-	186,5
Immobilisations en cours	73,8	90,1	101,8	- 32,7	- 35,2	124,0
Valeur brute	**1 754,2**	**2 072,1**	**730,6**	**- 36,4**	**65,3**	**2 831,6**
Brevets et marques	91,5	103,1	10,8	-	4,5	118,4
Fonds commerciaux	0,3	0,3	0,5	- 0,3	0,1	0,6
Logiciels	218,3	241,4	37,9	- 3,5	1,9	277,7
Autres immobilisations incorporelles	48,8	52,4	3,6	-	-	56,0
Amortissements	**358,9**	**397,2**	**52,8**	**- 3,8**	**6,5**	**452,7**
Brevets et marques	51,4	51,4	-	-	-	51,4
Fonds commerciaux [3]	41,6	84,6	-	-	-	84,6
Autres immobilisations incorporelles	3,5	3,5	4,9	-	-	8,4
Dépréciation	**96,5**	**139,5**	**4,9**	**-**	**-**	**144,4**
VALEUR NETTE	**1 298,8**	**1 535,4**	**672,9**	**- 32,6**	**58,8**	**2 234,5**

(1) En 2017, l'augmentation des fonds commerciaux est liée à l'acquisition de CeraVe.
En 2016, l'augmentation des fonds commerciaux est liée à l'acquisition d'IT Cosmetics.
(2) Les autres mouvements proviennent principalement de la fusion de LaScad et du reclassement des immobilisations.
(3) En 2016, l'augmentation des dépréciations des fonds commerciaux concerne Clarisonic.

5

NOTE 12 Immobilisations corporelles

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2016	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements	**31.12.2017**
Terrains	78,6	77,4	0,2	- 1,2	0,1	76,5
Constructions	624,8	619,6	11,8	- 18,6	14,8	627,6
Instal. Techn. Mat. Outillage	182,0	186,7	12,8	- 7,9	1,2	192,8
Autres immob. Corporelles	157,4	188,0	10,8	- 11,1	13,4	201,1
Immobilisations en cours	45,0	25,4	42,4	-	- 19,7	48,1
Avances et acomptes	0,4	10,7	-	-	- 10,0	0,7
Valeur brute	**1 088,2**	**1 107,8**	**78,0**	**- 38,8**	**- 0,2**	**1 146,8**
Terrain	0,5	0,7	0,2	-	-	0,9
Constructions	388,7	383,1	21,2	- 18,6	-	385,7
Instal. Techn. Mat. Outillage	142,6	147,1	9,2	- 7,8	0,1	148,6
Autres immob. Corporelles	100,5	99,3	22,1	- 10,5	0,7	111,6
Amortissements	**632,3**	**630,2**	**52,7**	**- 36,9**	**0,8**	**646,8**
Instal. Techn. Mat. Outillage	0,3	0,3	1,8	-	-	2,1
Dépréciation	**0,3**	**0,3**	**1,8**	**-**	**-**	**2,1**
VALEUR NETTE	**455,6**	**477,3**	**23,5**	**- 1,9**	**- 1,0**	**497,9**

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles, la dotation annuelle 2017 s'élève :

- à 101,7 millions d'euros en linéaire ;
- à 1,8 million d'euros en dégressif ;
- à 2,1 millions d'euros en exceptionnel.

NOTE 13 Immobilisations détenues en crédit-bail

En millions d'euros	Immobilisations en Crédit-Bail au 31.12.2017				Bilan incluant les immobilisations en Crédit-Bail		
	Coût	Dotations aux amortissements (2)		Valeur	Valeur		Valeur
Postes du bilan	d'entrée (1)	de l'exercice	cumulées	nette	brute	Amortissement	nette
Constructions et terrains	9,2	- 0,5	- 3,8	5,4	713,3	- 390,5	322,8
TOTAL AU 31.12.2017	**9,2**	**- 0,5**	**- 3,8**	**5,4**	**713,3**	**- 390,5**	**322,8**
Total au 31.12.2016	9,2	- 0,4	- 3,3	5,9	706,3	- 387,2	319,1
Total au 31.12.2015	9,2	- 0,5	- 2,9	6,3	712,6	- 392,1	320,5

(1) Valeur de ces biens au moment de la signature des contrats.
(2) Dotations de l'exercice et dotations cumulées qui auraient été enregistrées pour ces biens s'ils avaient été acquis – Mode d'amortissement linéaire sur 20 ans.

En millions d'euros	Engagements de crédit-bail						
	Redevances payées		Redevances restant à payer				Prix d'achat résiduel selon contrat
Postes du bilan	de l'exercice	cumulées	≤ 1 an	de + 1 à 5 ans	> 5 ans	Total à payer	
Constructions et terrains	1,1	9,0	1,1	0,5	-	1,6	-
TOTAL AU 31.12.2017	**1,1**	**9,0**	**1,1**	**0,5**	**-**	**1,6**	**-**
Total au 31.12.2016	1,1	7,9	1,1	1,6	-	2,7	-
Total au 31.12.2015	1,1	6,8	1,1	2,7	-	3,8	-

NOTE 14 Immobilisations financières

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2016	Acquisition/ Souscription	Cession/ Réduction	Autres mouvements (4)	31.12.2017
Titres de participation (1)	10 460,2	10 898,8	180,8	- 992,5	595,5	10 682,6
Prêts et créances rattachés	100,7	71,4	820,2	- 127,2	- 700,4	64,0
Actions L'Oréal (2)	-	-	498,2	- 498,2	-	-
Autres (3)	28,6	174,5	438,0	- 558,1	3,9	58,3
Valeur brute	**10 589,5**	**11 144,7**	**1 937,2**	**- 2 176,0**	**- 101,0**	**10 804,9**
Titres de participation	359,6	572,7	4,0	- 9,7	-	567,0
Prêts et créances rattachés	0,8	0,8	0,6	- 0,8	-	0,6
Autres	0,1	0,2	-	-	-	0,2
Dépréciation	**360,5**	**573,7**	**4,6**	**- 10,5**	**-**	**567,8**
VALEUR NETTE	**10 229,0**	**10 571,0**	**1 932,6**	**- 2 165,5**	**- 101,0**	**10 237,1**

(1) L'augmentation concerne principalement le rachat des titres de Gemey Maybelline Garnier et la cession concerne The Body Shop.
(2) Le Conseil d'Administration du 9 février 2017 a approuvé le rachat d'actions L'Oréal pour un montant maximum de 500 millions d'euros. Ces actions ont été annulées conformément à la décision du Conseil d'Administration du 20 avril 2017.
(3) Comprend principalement les dépôts de collatéral versés à la banque du Groupe.
(4) Les autres mouvements proviennent principalement de la fusion de la société LaScad et du reclassement des immobilisations.

La liste des filiales et participations est présentée à la fin des comptes sociaux.

NOTE 15 Valeurs mobilières de placement

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Actions L'Oréal	56,5	133,6	233,3
Instruments financiers/Primes versées sur options	38,8	35,4	100,6
Valeur brute	**95,3**	**169,0**	**333,9**
Actions L'Oréal	-	- 44,3	- 99,1
Instruments financiers/Primes versées sur options	-	-	-
Dépréciation	**-**	**- 44,3**	**- 99,1**
VALEUR NETTE	**95,3**	**124,7**	**234,8**

Les actions propres de L'Oréal, acquises dans le cadre de plans d'actions gratuites, au profit des salariés, représentaient une valeur nette de 89,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 134,2, millions d'euros au 31 décembre 2015.

Au cours de l'année 2017, il a été procédé à des attributions d'actions gratuites pour 986 220 titres.

Les options d'achat devenues caduques au 31 décembre 2017 représentent 771 125 actions, pour une valeur brute (égale à la valeur nette) de 56,5 millions d'euros.

Fin 2017, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 144,7 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 142,6 millions d'euros au cours de la clôture du 31 décembre.

Fin 2016, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 294,2 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 304,7 millions d'euros au cours de la clôture du 31 décembre.

Fin 2015, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 474,2 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 465,1 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

5

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 à des participations	**58,1**	**5,9**	**64,0**	**- 0,6**	**63,4**
Autres immobilisations financières	**48,1**	**-**	**48,1**	**-**	**48,1**
Clients	**568,9**	**-**	**568,9**	**- 1,3**	**567,6**
Autres actifs circulants dont	**454,3**	**-**	**454,3**	**- 1,8**	**452,5**
Créances fiscales & sociales [1]	351,8	-	351,8	-	351,8
Débiteurs divers	102,5	-	102,5	- 1,8	100,7
Charges constatées d'avance	**58,3**	**-**	**58,3**	**-**	**58,3**

(1) Dont créance d'impôt sur les sociétés pour 90,2 millions d'euros, ainsi que l'amende payée à l'Autorité de la concurrence le 28 avril 2015 de 189,5 millions.

Les produits à recevoir rattachés aux postes de créances s'analysent comme suit :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Clients	**2,1**	**41,9**	**89,9**
Autres créances	**47,8**	**23,8**	**22,6**
TOTAL	**49,9**	**65,7**	**112,5**

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 2017 :

Date d'attribution	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice de	Période d'exercice à	Prix d'exercice
30.11.2007	4 000 000	-	01.12.2012	30.11.2017	91,66
25.03.2009	3 650 000	333 148	26.03.2014	25.03.2019	50,11
27.04.2010	4 200 000	1 292 620	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	1 470 000	608 007	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.

Les conditions de performance pour ces plans sont définitivement réalisées.

17.2. Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites.

Date d'attribution					
Plans de souscription	Plans d'achat	Date d'acquisition	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
	22.04.2011	23.04.2015	1 038 000	939 300	-
	17.04.2012	18.04.2016	1 325 050	1 233 900	-
	26.04.2013	27.04.2017	1 057 820	988 180	-
17.04.2014		18.04.2018	1 068 565	1 050	1 015 515
22.04.2015		23.04.2019	860 150	675	830 625
20.04.2016		21.04.2020	906 100	125	898 150
20.04.2017		21.04.2021	906 000	-	906 000

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, pour les plans de 2011 à 2015.

Les conditions de performance concernent :

- Pour les plans du 20 avril 2017, du 20 avril 2016, du 22 avril 2015 et du 17 avril 2014 :
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2018, 2019 et 2020 pour le plan de 2017, des exercices 2017, 2018 et 2019 pour le plan de 2016, des exercices 2016, 2017 et 2018 pour le plan de 2015 et des exercices 2015, 2016 et 2017 pour le plan de 2014, par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2018, 2019 et 2020 pour le plan de 2017, des exercices 2017, 2018 et 2019 pour le plan de 2016, des exercices 2016, 2017, 2018 pour le plan de 2015 et des exercices 2015, 2016, 2017 pour le plan 2014, et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

- Les plans du 22 avril 2011, du 17 avril 2012 et du 26 avril 2013 ont été définitivement attribués par l'émission respectivement de 936 300 actions le 23 avril 2015, 1 230 850 actions le 18 avril 2016 et 986 220 actions le 27 avril 2017.

Au 31 décembre 2017, les conditions de performances ont été supposées réalisées.

Une convention de refacturation du coût des actions gratuites a été mise en place entre L'Oréal S.A. et les filiales concernées pour les plans 2011, 2012 et 2013.

NOTE 18 Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2016	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	Autres	31.12.2017
Provisions pour litiges [1]	202,5	195,4	1,5	- 1,2	- 0,4	-	195,3
Provisions pour pertes de change [2]	4,9	8,2	31,4	- 108,8	-	100,6	31,4
Provisions pour charges	118,4	107,3	88,1	- 75,6	- 5,3	10,1	124,6
Autres provisions pour risques [3]	135,0	90,7	30,7	- 2,6	- 5,1	1,3	115,0
TOTAL	**460,8**	**401,6**	**151,7**	**- 188,2**	**- 10,8**	**112,0**	**466,3**

(1) Une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal S.A., suite à la décision rendue en première instance par l'Autorité de la Concurrence le 18 décembre 2014. L'Oréal a fait appel de cette décision. Par arrêt du 27 octobre 2016, la Cour d'Appel de Paris a confirmé cette décision. L'Oréal a formé un pourvoi en cassation. Il est rappelé que l'appel et le pourvoi n'étant pas suspensifs, l'amende qui avait été provisionnée fin 2014 a été payée le 28 avril 2015. La provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en « Autres actifs circulants » (note 16).
(2) La variation apparaissant en « Autres mouvements » résulte de la prise en compte du changement de méthode relatif au règlement n° 2015-05 de l'ANC (note 1.12).
(3) Cette rubrique comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques avec les administrations, des risques commerciaux et financiers et des risques liés au personnel.

La variation des provisions pour risques et charges a affecté en 2017 les différents niveaux de résultat comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)
Résultat d'exploitation	54,8	- 47,4	- 7,8
Résultat financier	69,7	- 138,5	-
Résultat exceptionnel	27,2	- 2,3	- 3,0
TOTAL	**151,7**	**- 188,2**	**- 10,8**

5

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 titres négociables à court terme en France. Le montant du programme s'élève à 4 000 millions d'euros. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

La liquidité sur les émissions de titres négociables à court terme est assurée par des lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 3 675 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 3 727 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 3 813 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le total des emprunts et dettes financières s'analyse de la façon suivante :

ANALYSE PAR NATURE

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Emprunts obligataires	-	-	-
Titres négociables à court terme	200,0	-	100,0
Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe	-	154,5	750,3
Autres emprunts et dettes financières	11,6	14,5	17,7
TOTAL	**211,6**	**169,0**	**868,0**

ANALYSE PAR ÉCHÉANCE

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Inférieure à 1 an	200,5	154,7	850,5
De 1 à 5 ans	9,9	13,0	16,2
Supérieure à 5 ans	1,2	1,3	1,3
TOTAL	**211,6**	**169,0**	**868,0**

TAUX D'INTÉRÊT EFFECTIF ET TAUX MOYEN DE LA DETTE

La baisse des taux euro se matérialise désormais par des tirages de titres négociables à court terme sur base de taux négatifs. Ainsi pour 2017, le taux moyen des titres négociables à court terme s'élève à - 0,42 %, contre – 0,33 % en 2016, 0,04 % en 2015.

NOTE 20 État des échéances des dettes

En millions d'euros	A un an au plus	A plus d'un an	Total
Fournisseurs	**684,5**	**-**	**684,5**
Autres passifs circulants dont	**534,8**	**36,6**	**571,4**
Dettes fiscales et sociales	352,3	-	352,3
Dettes sur immobilisations [1]	34,1	36,1	70,1
Autres dettes	148,4	0,5	148,9

(1) La dette à plus d'un an correspond aux clauses de Earn-Out sur les acquisitions.

Les charges à payer relatives aux dettes fournisseurs et autres passifs circulants s'analysent comme suit :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Fournisseurs	**388,8**	**279,2**	**266,5**
Dettes sur immobilisations	**61,0**	**65,2**	**49,3**
Dettes fiscales et sociales dont	**291,5**	**251,6**	**234,9**
Provision pour participation des salariés	22,6	20,3	18,3
Provision pour intéressement	89,3	80,1	74,2
Autres dettes	**46,5**	**28,4**	**26,6**
TOTAL	**787,8**	**624,4**	**577,3**

NOTE 21 Écarts de conversion

La revalorisation des créances et dettes en devises au cours de change du 31 décembre, ainsi que la prise en compte des instruments financiers, ont donné lieu à la comptabilisation des écarts de conversion suivants :

	Actif			Passif		
En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Créances financières	8,2	9,2	8,1	0,1	0,1	-
Clients	0,2	1,8	4,0	0,1	3,1	0,5
Dettes financières	-	-	-	-	-	-
Fournisseurs	0,6	1,7	1,4	0,4	0,5	2,1
Instruments financiers	37,4	5,7	6,5	21,5	6,5	12,5
TOTAL	**46,4**	**18,4**	**20,0**	**22,1**	**10,2**	**15,1**

La position globale de change, calculée devise par devise, fait ressortir une perte latente de 31,4 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette perte a été comptabilisée. Au 31 décembre 2016, la position globale de change faisait ressortir une perte latente de 8,2 millions d'euros contre une perte latente de 4,9 millions d'euros au 31 décembre 2015.

NOTE 22 Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés de change se détaillent comme suit :

	Nominal			Valeur de marché		
En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Changes à terme						
Achat EURO contre devises						
EUR/CNY	319,1	256,7	224,0	- 0,9	- 2,1	- 7,9
EUR/RUB	198,1	218,2	227,6	- 3,1	- 44,1	26,0
EUR/KRW	63,9	61,4	46,0	0,2	0,0	- 0,5
EUR/BRL	58,5	56,2	57,3	2,2	- 14,8	6,6
EUR/GBP	42,4	49,9	55,3	0,8	2,9	- 0,8
EUR/USD	43,5	43,8	5,3	2,1	- 3,8	2,7
EUR/THB	41,4	35,8	31,1	0,1	- 1,9	- 0,7
EUR/TWD	37,9	35,2	37,0	1,0	- 2,1	0,3
EUR/IDR	29,9	31,6	26,6	0,7	- 3,0	- 1,5
EUR/ZAR	22,1	27,6	27,0	- 1,8	- 3,5	4,1
EUR/CAD	23,7	25,2	21,8	0,5	- 0,8	1,4
EUR/AUD	17,1	18,6	18,9	0,5	- 0,5	- 0,1
EUR/MYR	16,7	14,6	13,9	- 0,4	0,4	1,0
EUR/INR	17,4	13,0	14,2	- 0,5	- 1,7	- 0,8
EUR/CLP	10,4	10,9	10,0	- 0,3	- 1,0	0,3
EUR/TRY	8,6	9,1	6,7	0,4	0,5	- 0,1
EUR/PEN	6,5	4,2	3,2	0,1	- 0,4	0,0
EUR/PLN	0,0	8,7	9,6	0,0	0,1	0,1
EUR/SEK	7,3	7,2	6,7	0,1	0,1	- 0,1
EUR/RSD	7,8	7,1	7,3	- 0,4	- 0,2	- 0,3
EUR/CHF	5,7	7,0	9,1	0,4	- 0,1	0,2
EUR/HKD	0,0	6,3	0,0	0,0	- 0,4	0,0
EUR/NOK	5,2	5,8	5,3	0,2	- 0,2	0,4
EUR/PHP	5,7	5,3	5,8	0,1	- 0,1	- 0,1
EUR/DKK	4,4	5,3	5,3	0,0	0,0	- 0,1
EUR/Autres devises	30,2	26,7	22,6	0,4	- 1,0	0,0
Vente EURO contre devises						
EUR/JPY	20,7	24,5	27,2	- 1,8	- 0,5	0,9
EUR/SGD	14,9	11,2	15,9	- 0,1	0,0	- 0,2
EUR/PLN	31,6	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0
EUR/HKD	7,5	0,0	2,9	- 0,6	0,0	0,2
Achat USD contre devises						
USD/BRL	50,6	70,3	67,4	- 0,1	- 9,8	9,3
USD/THB	58,4	57,7	55,9	- 2,8	0,7	1,3
USD/KRW	21,0	30,8	25,7	- 1,1	1,7	0,7
USD/MYR	20,3	21,8	21,8	- 1,5	1,7	2,1
USD/TWD	18,5	20,2	21,2	- 0,4	0,2	0,9
USD/PEN	15,4	20,1	19,0	- 0,5	- 0,5	0,8
USD/PHP	17,6	18,0	12,0	- 0,5	0,7	0,2
USD/INR	16,3	17,4	18,3	- 0,5	- 0,7	- 0,1
USD/RUB	6,3	12,1	11,3	- 0,5	- 1,6	1,4
USD/ZAR	5,8	6,4	5,1	- 0,8	- 0,4	0,8
USD/Autres devises	8,9	0,0	0,0	- 0,3	0,0	0,0
Vente USD contre devises						
USD/CNY	46,1	57,3	57,1	1,4	- 3,9	- 2,0
USD/IDR	0,0	3,2	3,7	0,0	0,1	0,1
Autres couples de devises						
JPY/CNY	21,5	20,1	14,8	- 1,7	- 0,5	0,1
PLN/RUB	14,9	13,7	13,0	0,3	- 2,9	1,5
JPY/KRW	7,3	8,4	4,9	- 0,6	- 0,3	0,2
JPY/TWD	6,5	6,1	6,2	- 0,3	- 0,6	0,4
SGD/THB	5,7	3,0	1,9	- 0,2	- 0,2	- 0,1
Autres	10,0	10,0	10,5	- 0,5	- 0,1	0,2
Total changes à terme	**1 449,3**	**1 423,7**	**1 313,5**	**- 9,9**	**- 94,6**	**49,0**

	Nominal			Valeur de marché		
En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Options de change						
EUR/RUB	76,7	39,5	35,6	4,0	0,2	10,4
EUR/CNY	37,8	17,5	44,0	1,7	0,3	0,9
EUR/USD	25,4	14,9	68,7	1,8	0,1	0,4
USD/BRL	4,8	7,8	14,8	0,2	0,0	3,5
EUR/BRL	4,6	7,5	13,6	0,5	0,0	3,2
EUR/GBP	9,0	3,7	0,0	0,3	0,4	0,0
Autres devises	7,8	2,2	7,5	0,5	0,0	0,8
Total options de change dont	**166,1**	**93,1**	**184,2**	**8,9**	**1,0**	**19,2**
• options achetées	166,1	93,1	184,2	8,9	1,0	19,2
• options vendues	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL INSTRUMENTS	**1 615,4**	**1 516,8**	**1 497,6**	**- 1,0**	**- 93,6**	**68,2**

NOTE 23 Opérations avec les entreprises et les parties liées

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 85,1 millions d'euros à moins d'un an, à 246,7 millions d'euros de 1 à 5 ans et à 139,9 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	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Engagements en matière de retraite et avantages assimilés (1)	- 97,7	74,1	297,3
Engagements de rachats de minoritaires	8,6	9,3	8,7
Garanties données (2)	1 741,4	1 977,8	797,2
Garanties reçues	3,8	4,2	8,5
Commandes d'investissement	84,6	69,7	62,0
Crédits documentaires	-	-	-

(1) Le taux d'actualisation retenu en 2017 pour l'évaluation des engagements est de 1,50 % pour les régimes allouant un capital et de 1,75 % pour les régimes allouant une rente, comparés respectivement à 1,50 % et 2,00 % en 2016, et à 2,25 % et 2,50 % en 2015.
Une convention de mutualisation du passif social a été mise en œuvre en 2004. Cette convention conduit à répartir entre les sociétés françaises du Groupe les engagements et à organiser leur financement au prorata de leur masse salariale respective (personnalisée par régime) de telle sorte que les sociétés soient solidaires pour l'exécution desdits engagements dans la limite des fonds collectifs constitués.

(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses dont 1 709,1 millions d'euros au 31 décembre 2017, pour le compte des filiales directes et indirectes, contre 1 937,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 788,0 millions d'euros au 31 décembre 2015. S'y ajoutent des garanties de passif conformes aux usages.

24.3. Passifs éventuels

Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. La Société constitue une provision lorsqu'un risque est identifié et qu'une estimation de son coût est possible.

Il n'existe aucun fait exceptionnel, ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société.

NOTE 25 Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation

La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation se ventile de la manière suivante :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Stocks	- 15,7	11,2	- 3,0
Créances [1]	214,0	146,1	- 349,1
Dettes	94,1	- 8,7	37,3
TOTAL	**292,4**	**148,6**	**- 314,8**

(1) Comprend principalement en 2015, la variation de la créance d'impôt sur les sociétés pour 178,8 millions d'euros et le paiement de l'amende de l'Autorité de la Concurrence pour 189,5 millions d'euros.

NOTE 26 Variation des autres actifs financiers

Cette ligne inclut principalement les flux liés aux instruments financiers, classés en *Valeurs Mobilières de Placement*, ainsi que ceux liés aux dépôts de collatéral versés à la banque du Groupe, classés en *Immobilisations Financières.*

NOTE 27 Trésorerie nette à la clôture

La trésorerie à la clôture s'analyse de la manière suivante :

En millions d'euros	**31.12.2017**	31.12.2016	31.12.2015
Disponibilités	806,5	180,9	192,5
Intérêts courus actifs	-	-	-
Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe (note 19)	-	- 154,4	- 750,3
Intérêts courus passifs	- 0,4	- 0,1	0,3
TRESORERIE NETTE	**806,1**	**26,4**	**- 557,5**

NOTE 28 Autres informations

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes figure dans la note 14 des comptes consolidés du Groupe.

NOTE 29 Événements post-clôture

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

NOTE 30 Liste des filiales et participations

TABLEAU LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2017 (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		Benefice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes [1] comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. Principales filiales Françaises (Plus de 50 % du capital détenu)							
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regefi)	19 250	109 141	100,00	75 675	75 675	31 851	39 973
Beauté, Recherche & Industries	1 069	11 085	100,00	9 495	9 495	11 560	11 494
Chimex	1 958	10 684	100,00	21 501	21 501	2 885	4 605
Cosmétique Active France	24	46	61,97	130	130	32 147	19 591
Cosmétique Active International	19	13 947	88,97	15 100	15 100	13 538	26 855
Cosmétique Active Production	186	17 027	80,13	5 081	5 081	6 359	6 508
EpiSkin	13 609	7 798	99,89	17 978	17 978	775	0
Fapagau & Cie	15	4 328	79,00	12	12	9 234	5 349
Finval	2	(0)	100,00	2	2	3 298	3 660
Gemey Maybelline Garnier	50	2 305	100,00	165 592	165 592	36 138	18 480
Gemey Paris - Maybelline New York	35	7 363	99,96	46	46	170 612	16 327
Helena Rubinstein	30	1	99,95	46 661	46 661	7 641	4 040
Holdial	1	0	98,00	1	1	6 820	786
L & J Ré	1 500	11 391	99,99	1 500	1 500	141	0
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	380	4 437	99,98	27 579	27 579	23 679	29 567
Nutricos Technologies	535	(127)	50,00	38 125	0	369	0
Laboratoire Sanoflore	10	1 147	100,00	5 197	1 697	976	982
Lancôme Parfums & Beauté & Cie	1 192	54 302	100,00	3 235	3 235	63 194	0
Lehoux et Jacque	39	(219)	100,00	263	263	814	0
L'Oréal Produits de Luxe France	84	56 284	92,75	53 612	53 612	4 084	6 341
L'Oréal Produits de Luxe International	98	75 253	99,38	73 872	73 872	16 161	23 814
LOA3	90 402	(458)	100,00	90 400	90 400	(35 276)	0
LOA5	2 853	3 158	100,00	6 303	6 303	(7)	0
LOA6	3	(2)	100,00	3	3	(2)	0
LOA7	3	(7)	100,00	3	3	(5)	0
LOA8	5	(4)	100,00	5	5	(4)	0
Prestige & Collections International	76	94 380	52,12	25 290	25 290	61 924	42 951
Magic Holdings Internatinal Limited	9 765	61 385	100,00	615 198	396 398	(177)	0
Sicôs & Cie	375	8 254	80,00	999	999	12 730	8 251
Soprocos	8 250	9 462	100,00	11 904	11 904	6 493	4 497
Soproréal	15	4 204	99,90	15	15	2 702	2 437
Sparlys	5 477	1 954	100,00	8 553	8 553	5 991	3 841
Thermes De Saint Gervais Les Bains Le Fayet	599	2 119	100,00	15 122	15 122	(561)	0
B. Principales participations Françaises (Moins de 50 % du capital détenu)							
Sanofi [2]			9,43	423 887	423 887		349 953

(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.
(2) Société cotée. L'Oréal détient à la clôture 118 227 307 actions, leur valeur boursière globale s'élève à 8 494 632 milliers d'euros au cours du 31.12.2017.

	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Benefice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. Principales filiales étrangères (Plus de 50 % du capital détenu)							
Atelier Cologne (Luxembourg)	1 210	17 125	100,00	105 300	105 300	547	0
Beautycos International Co. Ltd (Chine)	52 482	30 385	73,46	46 195	46 195	4 287	0
Beautylux International *Cosmetics* (Shanghai) Co.Ltd (Chine)	5 629	(1 610)	100,00	16 871	3 822	268	0
Biotherm (Monaco)	152	16	99,80	3 545	3 545	5 336	5 648
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turquie)	6 451	34 918	100,00	30 290	30 290	3 167	1 339
Cosmelor Ltd (Japon)	548	12 116	100,00	35 810	17 710	2 988	0
Cosmephil Holdings Corporation (Philippines)	171	(145)	100,00	400	14	0	0
Egyptelor LLC (Égypte)	6	367	99,80	7	7	63	0
Elebelle (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	806	52 236	100,00	61 123	49 519	2 422	2 319
Erwiton S.A. (Uruguay)	739	1 739	100,00	17	17	9 933	9 105
Kosmepol Sp. z.o.o. (Pologne)	38 844	55 534	99,73	48 965	48 965	2 465	0
L'Oréal Adria d.o.o. (Croatie)	131	1 300	100,00	1 503	1 503	6 988	7 403
L'Oréal Argentina SA (Argentine)	24 234	67 004	95,00	148 602	102 688	30 905	33 057
L'Oréal Australia Pty Ltd	2 711	16 184	100,00	33 867	33 867	46 192	47 355
L'Oréal Balkan d.o.o. (Serbie)	1 283	13	100,00	1 285	1 285	1 634	1 374
L'Oréal Baltic SIA (Lettonie)	387	1 222	100,00	529	529	4 275	3 575
L'Oréal Bangladesh (Bangladesh)	154	177	100,00	154	154	(1 200)	0
L'Oréal Brasil Comercial de Cosmeticos ltda	315 133	96 105	90,82	287 833	287 833	37 239	3 476
L'Oréal Belgilux S.A. (Belgique)	16 124	18 173	98,93	77 150	77 150	28 698	31 536
L'Oréal Brasil Pesquisas e Inovaçao Ltda	45 887	2 135	99,99	45 654	45 654	1 074	0
L'Oréal Bulgaria EOOD	102	710	100,00	102	102	3 881	3 426
L'Oréal Canada Inc.	3 979	(5 415)	100,00	146 517	146 517	81 951	74 902
L'Oréal Central America (Panama)	8	(371)	100,00	8	8	24	0
L'Oréal Central West Africa (Nigéria)	3 443	(3 221)	99,91	18 106	0	0	0
L'Oréal Ceska Republika s.r.o (République Tchèque)	2 268	61	100,00	4 983	4 983	11 277	8 397
L'Oréal Chile S.A. (Chili)	6 173	5 509	100,00	43 784	43 784	32 128	31 342
L'Oréal China Co Ltd (Chine)	43 498	68 940	100,00	345 733	345 733	272 235	231 775
L'Oréal Colombia S.A. (Colombie)	10 688	64 069	96,57	72 547	72 547	5 001	0
L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E (Égypte)	58 382	(7 195)	100,00	58 363	42 563	2 590	0
L'Oréal Côte D'Ivoire	100	(255)	100,00	100	100	(92)	0
L'Oréal Danmark A/S (Danemark)	270	5 153	100,00	8 336	8 336	9 884	9 931
L'Oréal Deutschland Gmbh (Allemagne)	12 647	278 929	100,00	76 855	76 855	176 489	177 104
L'Oréal East Africa Ltd (Kenya)	439	19 802	99,90	36 750	13 750	(2 430)	0
L'Oréal Espana S.A. (Espagne)	59 911	20 880	63,86	299 154	299 154	85 942	48 931
L'Oréal Finland Oy (Finlande)	673	(8)	100,00	1 280	1 280	9 657	10 093
L'Oréal Guatemala S.A.	1 044	849	100,00	2 162	2 162	1 340	1 036
L'Oréal Hellas S.A. (Grèce)	9 736	6 011	100,00	35 307	35 307	14 238	7 461
L'Oréal Hong-Kong Ltd	(77)	24 310	99,97	24 276	24 276	76 591	321 496
L'Oréal India Private Ltd (Inde)	48 691	24 606	100,00	75 987	75 987	26 243	0
L'Oréal Investments B.V. (Pays-Bas)	18	(1)	100,00	18	18	0	0
L'Oréal Israel Ltd	4 137	9 610	92,97	38 497	38 497	8 754	7 987
L'Oréal Italia Spa	1 680	54 743	100,00	226 469	226 469	76 121	77 315
L'Oréal Kazakhstan Llp (Kazakhstan)	422	1 335	100,00	422	422	3 832	7 477
L'Oréal Korea Ltd (Corée du Sud)	1 991	700	100,00	20 794	20 794	11 971	9 868
L'Oréal Liban SAL	3 139	2 472	99,98	7 700	7 700	17 450	11 883
L'Oréal Magyarorszag Kosmetikai Kft (Hongrie)	428	120	100,00	787	787	5 317	3 010
L'Oréal Malaysia SDN BHD (Malaisie)	3 268	6 607	100,00	6 762	6 762	7 196	7 822
L'Oréal Mexico S.A de C.V (Mexique)	2 349	131 287	100,00	8 443	8 443	34 948	35 819
L'Oréal Middle East (Emirats Arabes Unis)	7 761	4 582	100,00	54 379	54 379	22 542	36 906
L'Oréal Nederland B.V. (Pays-Bas)	1 178	26	100,00	22 014	22 014	28 422	26 523
L'Oréal New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande)	44	2 913	100,00	6 110	6 110	7 023	7 545
L'Oréal Norge A/S (Norvège)	1 384	4 952	100,00	4 050	4 050	15 378	15 815
L'Oréal Osterreich Gmbh (Autriche)	2 915	2 020	100,00	3 818	3 818	14 915	13 010
L'Oréal Pakistan Private Ltd	16 910	(16 119)	100,00	16 929	0	885	0

	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Benefice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
L'Oréal Panama S.A.	159	1 814	100,00	168	168	4 778	6 912
L'Oréal Peru S.A.(Pérou)	2 322	(374)	100,00	3 739	3 739	1 300	0
L'Oréal Philippines Inc.	14 196	(10 772)	99,53	39 107	4 107	1 277	0
L'Oréal Polska Sp. Z.O.O. (Pologne)	405	1 537	100,00	707	707	30 776	31 271
L'Oréal Portugal Lda	495	436	100,00	6 459	6 459	15 164	15 683
L'Oréal Romania SRL (Roumanie)	799	497	100,00	974	974	7 439	7 139
L'Oréal Saudi Arabia (Arabie Saoudite)	5 682	(634)	74,63	4 260	4 260	1 507	0
L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour)	1 165	6 030	100,00	18 991	18 991	7 503	7 020
L'Oréal Slovenija kosmetika d.o.o.(Slovénie)	465	396	100,00	856	856	786	671
L'Oréal Slovensko s.r.o. (Slovaquie)	98	282	100,00	173	173	3 618	3 027
L'Oréal Suisse S.A.	346	7 801	100,00	160 311	160 311	22 263	29 931
L'Oréal Sverige AB (Suède)	2 038	2 560	100,00	2 247	2 247	22 220	20 402
L'Oréal Taiwan Co Ltd (Taiwan)	187	166	100,00	17 881	17 881	31 306	22 722
L'Oréal Thailand Ltd	3 992	1 328	100,00	5 238	5 238	41 971	31 036
L'Oréal Turkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	39 142	4 902	100,00	55 093	51 093	15 011	8 202
L'Oréal UK Ltd (Grande-Bretagne)	121 150	(32 609)	100,00	145 573	145 573	179 601	114 443
L'Oréal Ukraine	3 033	10 266	100,00	2 990	2 990	10 680	10 085
L'Oréal Uruguay S.A.	485	10 160	100,00	5 435	5 435	5 387	4 939
L'Oréal USA Inc. (3)	647 710	3 294 444	100,00	4 851 879	4 851 879	803 694	327 314
L'Oréal Venezuela C.A.	32	365	100,00	26 953	0	15 990	0
L'Oréal Vietnam Co Ltd	9 645	(17 065)	100,00	9 754	4	367	0
L'Oréal West Africa (Ghana)	8	(10 838)	100,00	0	0	(3 560)	0
Masrelor LLC (Égypte)	17 686	43	100,00	17 573	2 073	(6)	0
Nihon L'Oréal KK (Japon)	(17 697)	159 426	100,00	351 504	332 763	14 497	15 768
Oomes B.V (Pays-Bas)	6 354	55 960	100,00	144 312	144 312	27 658	27 668
Parbel of Florida Inc. (USA)	40	37	100,00	100 317	100 317	30 002	32 430
Procosa Productos de Beleza Ltda (Brésil)	154 342	137 551	100,00	223 938	223 938	(1 335)	4 368
P.T. L'Oréal Indonesia	1 510	7 244	99,00	2 305	2 305	9 505	5 631
P.T. Yasulor Indonesia	73 931	17 819	99,99	110 022	79 022	2 340	0
Scental Limited (Hong-Kong)	5	175	100,00	8	8	0	0
Venprobel (Venezuela)	0	0	100,00	2 722	0	0	0
B. Principales participations étrangères (Moins de 50 % du capital détenu)							
	n/s	n/s	n/s	n/s	n/s	n/s	n/s

Pour les filiales et participations étrangères, le capital, les réserves et le report à nouveau ont été convertis en milliers d'euros en utilisant les taux de clôture, les bénéfices ou pertes ont été convertis au taux moyen.
Il est précisé que la liste des sociétés ci-dessus présente un caractère incomplet.

(3) Données de la sous-consolidation de la filiale L'Oréal USA Inc.

RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR TOUTES LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Filiales		Participations	
	Françaises	Étrangères	Françaises	Étrangères
Valeur comptable des titres détenus :				
• Brute réévaluée	1 331 993	8 924 168	423 887	1
• Nette	1 071 568	8 617 615	423 887	1
Montant des prêts et avances accordés	0	53 367		
Montant des cautions et avals donnés	12 966	1 696 156		
Montant des dividendes comptabilisés	281 519	2 059 723	349 953	1

5.6. AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'ORÉAL S.A.

5.6.1. 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	2,1 millions d'euros
Impôt correspondant	1,0 million d'euros

5.6.2. FACTURES ÉMISES ET REÇUES NON REGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE ET DONT LE TERME EST ÉCHU

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 des factures émises et reçues non réglées au 31 décembre 2017 et dont le terme est échu est la suivante :

ANNEXE 4-1 À L'ARTICLE A 441-2

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D 441-4)

	Article D441 I-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D441 I-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
En euros	0 jours (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jours (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	91					1 289	7 092					27 559
Montant total des factures concernées TTC	764 056	2 860 889	813 230	74 248	129 028	3 877 395	8 019 603	27 247 376	8 243 494	8 058 254	24 747 084	68 296 207
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	0,03 %	0,11 %	0,03 %	0,00 %	0,00 %	0,15 %						
Pourcentage du CA de l'exercice TTC							0 %	0,74 %	0,23 %	0,22 %	0,68 %	1,86 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créance litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures			1 900						705			
Montant Total des factures exclues			5 667 105						1 660 266			
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441 ou article L. 443 du Code de commerce												
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement			délais légaux : fin de mois 45 jours						délais légaux : fin de mois 45 jours			

5

5.6.3. CHIFFRE D'AFFAIRES (HORS TAXES)

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**2017**	2016	Variation en %
1er trimestre	801,6	809,4	- 0,96
2e trimestre	784,6	802,6	- 2,24
3e trimestre	1 116,1	706,9	57,89
4e trimestre	911,2	734,2	24,11
TOTAL	**3 613,5**	**3 053,1**	**18,36**

N.B : Le chiffre d'affaires comprend les ventes de marchandises nettes des ristournes accordées, ainsi que les prestations de services et les redevances de technologie.

5.7. RÉSULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS

SOCIÉTÉ L'ORÉAL (À L'EXCLUSION DE SES FILIALES)

En millions d'euros (sauf pour le résultat par action qui est en Euros)	2013	2014	2015	2016	**2017**
I. Situation financière en fin d'exercice					
• a) Capital social	121,2	112,2	112,6	112,4	112,1
• b) Nombre d'actions	605 901 887	561 230 389	562 983 348	561 855 741	560 519 088 (1)
• c) Nombre d'obligations convertibles	0				
II. Résultat global des opérations effectuées					
• a) Chiffre d'affaires hors taxes	2 777,0	2 818,6	2 967,6	3 053,1	3 613,5
• b) Bénéfice avant impôts, amortissements, provisions et reprises (y compris provision pour investissement et réserve de participation)	2 562,0	5 418,1	3 024,7	3 158,0	2 917,8
• c) Impôts sur les bénéfices	- 9,7	112,9	- 23,3	- 113,1	- 166,0
• d) Résultat net	2 366,1	4 938,0	3 055,4	3 014,4	3 051,7
• e) Montant des bénéfices distribués	1 507,3	1 511,4	1 741,9	1 857,7	2 005,9 (2)
III. Résultat des opérations réduit à une seule action					
• a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions	4,22	9,42	5,38	5,79	5,47
• b) Résultat net	3,91	8,80	5,43	5,36	5,44
• c) Dividende versé à chaque action	2,50	2,70	3,10	3,30	3,55 (2)
IV. Personnel					
• a) Nombre de salariés	6 163	6 220	6 385	6 653	7 060
• b) Montant de la masse salariale	515,6	541,7	560,9	569,8	612,2
• c) Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, Prévoyance...)	261,3	253,5	265,0	257,2	286,4

(1) Le capital correspond à 560 519 088 actions de 0,2 euro, suite à la souscription de 1 509 576 actions par levées d'options et 375 d'actions gratuites ainsi que l'annulation de 2 846 604 actions auto-détenues.
(2) Le dividende sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2018.

5.8. TITRES DE PARTICIPATION (PRINCIPALES VARIATIONS ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS)

TITRES DE PARTICIPATION
(principales variations et franchissement de seuil > à 5 %)

En millions d'euros	Situation au 31/12/2016		Acquisitions	Souscriptions	Situation au Autres 31/12/17		En millions d'euros	
Libellés	Montant	%	Montant	Montant	Montant		Montant	%
LOA5	1,8	100,00		4,5			6,3	100,00
L'Oréal Brasil Pesquisa	38,9	99,99		6,7			45,7	99,99
The Body Shop	992,4	100,00			- 992,4	(2)	0,0	
Exclusive Signature International	0,2	99,80			- 0,2	(1)	0,0	
Parfums Guy Laroche	1,7	100,00			- 1,7	(1)	0,0	
Gemey Maybelline Garnier	0,0	66,61	165,5				165,6	100,00
LaScad	12,8	99,26	8,1		- 20,9	(1)	0,0	
L'Oréal East Africa	29,8	99,90		7,0			36,7	99,90
L'Oréal USA	4 165,2	100,00		686,7			4 851,9	100,00
Thermes de Saint-Gervais Les Bains Le Fayet	12,6	100,00		2,5			15,1	100,00
TOTAL	**5 255,4**		**173,7**	**707,4**	**- 1 015,2**		**5 121,2**	

(1) Transmission Universelle de patrimoine/fusion.
(2) Cession.

5

5.9 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2017)

Mesdames, Messieurs,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Société L'Oréal relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie *« Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels »* du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1. « *Principes comptables* » de l'annexe aux comptes annuels, qui expose le changement de méthode comptable relatif à la première application au 1er janvier 2017 du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Risque identifié	Notre réponse
Évaluation des titres de participation	
Voir note 1.7. – « Titres de participation », note 14. – « Immobilisations financières » et note 30. – « Liste des filiales et des participations ».	
Au 31 décembre 2017, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 10 116 millions d'euros, soit 67 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais d'acquisition. Une dépréciation est constatée si la valeur d'utilité des titres devient inférieure à leur valeur nette comptable. Comme indiqué dans la note 1.7. des « Notes annexes aux comptes annuels », 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. L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues. Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et des incertitudes inhérentes à certains éléments dont la réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit présentant un risque d'anomalies significatives.	Nous avons examiné les modalités mises en œuvre par la Direction pour estimer la valeur d'utilité des titres de participation. Nos travaux ont principalement consisté à vérifier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation de ces valeurs déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et selon les titres concernés, à : • pour les évaluations reposant sur des données historiques, comparer les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation, avec les données comptables extraites des comptes annuels audités des filiales concernées ; • pour les évaluations reposant sur une estimation de la valeur d'utilité • apprécier la cohérence des projections des chiffres d'affaires et taux de marge, par rapport aux performances passées et au contexte économique et financier ; • corroborer les taux de croissance retenus avec les analyses de performance du marché cosmétique mondial, en tenant compte des spécificités des marchés locaux et canaux de distribution dans lesquels le Groupe opère ; • apprécier les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en comparant les paramètres les composant avec des références externes, avec l'aide de nos experts en évaluation.
Reconnaissance du chiffre d'affaires – estimation des éléments portés en déduction du chiffre d'affaires	
Voir notes 1 – « Principes Comptables » et 1.1 – « Chiffre d'affaires ».	
Le chiffre d'affaires marchandises de la Société est présenté net des retours de produits, remises et ristournes accordées. Ces différentes minorations du chiffre d'affaires sont comptabilisées simultanément aux ventes sur la base notamment des données statistiques issues de l'expérience passée et des conditions contractuelles. Nous avons considéré que leur estimation à la clôture de l'exercice est complexe (diversité des accords contractuels et des conditions commerciales prévalant sur les différents marchés de la Société), sensible (le chiffre d'affaires est un indicateur clé dans l'évaluation de la performance de la Société et de sa Direction) et qu'elle impacte les comptes de manière significative. Elle constitue donc un point clé de l'audit compte tenu du risque que les remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients (distributeurs ou consommateurs) ne soient pas recensés de façon exhaustive et/ou correctement évalués et que le chiffre d'affaires net ne soit, par conséquent, pas évalué correctement et/ou sur la bonne période.	Nous avons évalué le caractère approprié des principes comptables de la Société, relatifs à la comptabilisation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients, eu égard aux règles et principes comptables français. Nous avons pris connaissance du dispositif de Contrôle Interne mis en place dans les entités commerciales du Groupe, permettant d'évaluer et comptabiliser les éléments de minorations du chiffre d'affaires, notamment à la clôture et nous avons testé, par échantillonnage, les principaux contrôles de ce dispositif. Des tests substantifs ont par ailleurs été réalisés sur des échantillons représentatifs afin de vérifier la correcte estimation des retours de produits et des avantages accordés aux clients. Ces tests ont notamment consisté à : • apprécier le caractère approprié des méthodes d'évaluation (en particulier, par une revue critique des hypothèses retenues, le contrôle de la permanence des méthodes et l'analyse du débouclage des provisions de l'exercice antérieur) ; • rapprocher les données statistiques issues de l'expérience passée et les conditions contractuelles aux données figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ; • vérifier le calcul des charges correspondantes (incluant l'engagement résiduel à la clôture), leur enregistrement en comptabilité et leur présentation dans les comptes annuels.

Vérification du rapport de Gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans les sections du rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrées au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Autres 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 ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la Société L'Oréal par l'Assemblée Générale du 29 avril 2004 pour les deux cabinets, PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2017, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés étaient dans la 14e année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le Contrôle Interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives que, celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit Interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du Contrôle Interne ;
- il prend connaissance du Contrôle Interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du Contrôle Interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du Contrôle Interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le Rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Deloitte & Associés

Gérard Morin
Frédéric Moulin

6

Informations boursières Capital social

6.1. Renseignements sur la Société **318**

6.1.1. Forme juridique 318
6.1.2. Législation de l'émetteur 318
6.1.3. Activité 318
6.1.4. Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts) 318
6.1.5. Objet social (extraits de l'article 2 des statuts) 318
6.1.6. Immatriculation de la Société 318
6.1.7. Consultation des documents relatifs à la Société 319
6.1.8. Direction Générale (article 11 des statuts) 319
6.1.9. Exercice social (article 14 des statuts) 319
6.1.10. Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts) 319
6.1.11. Assemblée Générale 320
6.1.12. Seuils de détention du capital 320

6.2. Informations concernant le capital social* **320**

6.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux 320
6.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis 320
6.2.3. Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années 322

6.3. Actionnariat* **323**

6.3.1. Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la Société 323
6.3.2. Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années 323
6.3.3. Participation des salariés dans le capital 324
6.3.4. Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société au cours de l'exercice 324
6.3.5. Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société 324
6.3.6. Rachat par la Société de ses propres actions 326

6.4. Plans d'animation à long terme* **328**

6.4.1. Présentation des plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs) 328
6.4.2. Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A. 329
6.4.3. Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs) 330
6.4.4. Renouvellement de l'autorisation d'attribution conditionnelle d'actions soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2018 333

6.5. L'Action l'Oréal / Le marché du titre **334**

6.5.1. L'action l'Oréal 334
6.5.2. Marché du titre 335

6.6. Politique d'information **339**

6.6.1. Des outils de communication complémentaires 339
6.6.2. De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi 339
6.6.3. Agenda financier 2018 340
6.6.4. Communiqués financiers publiés en 2017 340

* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, sauf le paragraphe 6.3.5.5 postérieur à l'arrêté du Rapport.*

L'Oréal est une société anonyme française cotée sur la place financière de Paris.

Ce chapitre présente les informations relatives à son capital social et les principaux éléments de sa forme juridique et de ses statuts.

Toutes les informations sur l'action L'Oréal et le marché du titre figurent également dans ce chapitre.

6.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

6.1.1. FORME JURIDIQUE

L'Oréal est une société anonyme.

6.1.2. LÉGISLATION DE L'ÉMETTEUR

Française.

6.1.3. ACTIVITÉ

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

Le Groupe L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales. Il détient également des participations dont le détail figure dans les annexes aux Comptes Consolidés.

6.1.4. DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE VIE DE LA SOCIÉTÉ (ARTICLE 5 DES STATUTS)

« La durée de la Société est de quatre-vingt-dix-neuf années qui a commencé le 1er janvier 1963 pour finir le 31 décembre 2061, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts. »

6.1.5. OBJET SOCIAL (EXTRAITS DE L'ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet, tant en France que partout ailleurs dans le monde entier :

- la fabrication et la vente de produits cosmétiques en général ; de tous appareils destinés aux mêmes fins que les produits ci-dessus ; de tous produits d'entretien de caractère ménager ; de tous produits et articles se rapportant à l'hygiène féminine et infantile et à l'embellissement de l'être humain ; la démonstration et la publicité de ces produits ; la fabrication d'articles de conditionnement ;
- la prise et l'acquisition de tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, leur exploitation, leur cession ou leur apport ;
- toutes opérations de diversification et toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières, faites dans l'intérêt de la Société et sous quelque forme que ce soit ;
- la participation directe ou indirecte dans toutes opérations de la nature de celles indiquées ci-dessus, notamment par voie de création de sociétés, d'apport à des sociétés déjà existantes, de fusion ou d'alliances avec elles.

6.1.6. IMMATRICULATION DE LA SOCIÉTÉ

632 012 100 RCS Paris.

Code LEI (*Legal Entity Identifier*): 529900JI1GG6F7RKVI53.

6.1.7. CONSULTATION DES DOCUMENTS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ

Les statuts, comptes, rapports et renseignements destinés aux actionnaires peuvent être consultés, dans les conditions et les délais légaux, au 41, rue Martre, 92117 Clichy Cedex, sur rendez-vous si possible. Voir également le site www.loreal-finance.com.

6.1.8. DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 11 DES STATUTS)

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 toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires.

Le Directeur Général représente la Société dans ses Rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

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. »

6.1.9. 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. »

6.1.10. 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 réserve 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. »

6.1.11. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les Assemblées Générales sont régies par l'ensemble des dispositions légales et réglementaires édictées à ce sujet. Il est rappelé, conformément à l'article 12 des statuts de la Société, que tout actionnaire pourra, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

Depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2004, il n'existe plus de droits de vote double. Faisant application des dispositions de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des Assemblées Générales d'actionnaires.

6.1.12. SEUILS DE DÉTENTION DU CAPITAL

« Tout détenteur, direct ou indirect, d'une fraction du capital de la Société égale à 1 %, ou à un multiple de ce même pourcentage, inférieur à 5 %, est tenu d'en informer la Société dans le délai de quinze jours à compter du franchissement, dans l'un ou l'autre sens, de chacun de ces seuils » (article 7, alinéa 2 des statuts). Cette disposition statutaire complète le dispositif légal visant les déclarations de franchissement à la hausse ou à la baisse des seuils du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital ou des droits de vote (article L. 233-7 du Code de commerce).

« À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues par la loi ou par les statuts, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, dans les conditions prévues par les dispositions du Code de commerce, si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital en font la demande lors de cette Assemblée » (article 7, alinéa 3 des statuts).

Il est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2018 de modifier certaines de ces dispositions statutaires afin de rapprocher le régime des déclarations de franchissements de seuils prévu par les statuts de la Société du régime des déclarations de franchissements de seuils prévu par le Code de commerce. Voir chapitre 7, résolution n°18.

Voir l'intégralité des statuts de la Société sur le site www.loreal-finance.com, rubrique « Information financière ».

6.2. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL*

6.2.1. CONDITIONS STATUTAIRES AUXQUELLES SONT SOUMISES LES MODIFICATIONS DU CAPITAL ET DES DROITS SOCIAUX

Aucune.

6.2.2. CAPITAL ÉMIS ET CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à 112 103 817,60 euros. Il était divisé en 560 519 088 actions de 0,20 euro de valeur nominale, toutes de même catégorie et portant même jouissance.

Le tableau ci-après, qui récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration (notamment par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce) portant sur le capital, fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice et présente les autorisations dont le vote est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2018.

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

	Autorisations en cours				Autorisations proposées à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018		
	Date de l'Assemblée Générale (numéro de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2017	Numéro de résolution	Durée	Plafond maximum
Augmentation du capital social							
Augmentation du capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription	20 avril 2017 (11e)	26 mois (20 juin 2019)	Porter le capital social à 157 319 607 € (1)	Néant			
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	20 avril 2017 (12e)	26 mois (20 juin 2019)	Porter le capital social à 157 319 607 € (1)	Néant			
Augmentation du capital social réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	20 avril 2017 (13e)	26 mois (20 juin 2019)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit un maximum de 5 624 925 actions au 20 avril 2017) (2)	Néant	16e	26 mois (17 juin 2020)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 605 190 actions au 31 décembre 2017) (2)
Augmentation du capital social réservée aux salariés de filiales étrangères	20 avril 2017 (14e)	18 mois (20 octobre 2018)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit un maximum de 5 624 925 actions au 20 avril 2017) (2)	Néant	17e	18 mois (17 octobre 2019)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 605 190 actions au 31 décembre 2017) (2)
Augmentation du capital social pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces	N/A	N/A	N/A	N/A	14e	26 mois (17 juin 2020)	2 % du capital social au jour de la décision d'augmenter le capital social (soit à titre indicatif 11 210 381 actions au 31 décembre 2017)
Rachat par la Société de ses propres actions							
Achat par la Société de ses propres actions	20 avril 2017 (9e)	18 mois (20 octobre 2018)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 56 185 574 actions au 31 décembre 2016)	2 846 604 (3)	12e	18 mois (17 octobre 2019)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 56 051 908 actions au 31 décembre 2017)
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	20 avril 2016 (14e)	26 mois (20 juin 2018)	10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois (soit à titre indicatif 56 298 334 actions au 31 décembre 2015)	2 846 604	13e	26 mois (17 juin 2020)	10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois (soit à titre indicatif 56 051 908 actions au 31 décembre 2017)
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce	20 avril 2016 (14e)	26 mois (20 juin 2018)	750 000 actions	Néant	13e	26 mois (17 juin 2020)	771 125 actions
Attributions gratuites d'actions							
Attribution gratuite aux salariés d'actions existantes ou à émettre	20 avril 2016 (15e)	26 mois (20 juin 2018)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 3 377 900 actions au 31 décembre 2015)	906 000	15e	26 mois (17 juin 2020)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 3 363 114 actions au 31 décembre 2017)

(1) Il s'agit d'un plafond global d'augmentation de capital toutes autorisations confondues. Il correspond à des augmentations de capital représentant un maximum de 40 % du capital.
(2) Le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des 16e et 17e résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018 ne pourra excéder le montant total de 1 % du capital social qui constitue un plafond commun à ces deux résolutions, plafond qui était également commun aux 13e et 14e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 20 avril 2017.
(3) Il est précisé que les opérations de rachats d'actions effectuées en février et mars 2017 ont été effectuées dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2016 qui expirait le 20 octobre 2017.

Depuis le 22 juin 2013, le Conseil d'Administration ne dispose plus d'autorisation d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2017, 2 233 775 options de souscription étaient attribuées et non encore levées. Toutes ces options sont exerçables à raison d'une action nouvelle par option, et sont donc susceptibles d'entraîner la création d'un nombre égal d'actions. Par ailleurs, 3 650 290 actions conditionnelles avaient été attribuées à des salariés du Groupe sous des conditions de performance non encore remplies. Parmi celles-ci, 3 650 290 actions seront à créer le moment venu et, le cas échéant, par incorporation de réserves au capital. De sorte que le capital potentiel de la Société s'élèverait à 113 280 630,60 euros, divisé en 566 403 153 actions de 0,20 euro de valeur nominale.

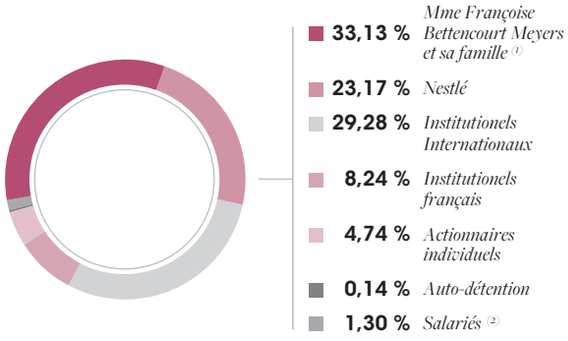
Il n'existe pas de titres émis par la Société donnant accès indirectement au capital.

6.2.3. HISTORIQUE DES VARIATIONS DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Date	Nature de l'opération	Montant de la variation du capital	Prime d'émission, d'apport ou de fusion	Montant du capital à l'issue de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2012				121 762 165,40 €		608 810 827
01.01 au 10.02.2013	Levées d'options de souscription	115 508,80 €	48 046 701,36 €	121 877 674,20 €	577 544	609 388 371
11.02.2013	Annulation d'actions	- 1 015 450,00 €		120 862 224,20 €	- 5 077 250	604 311 121
11.02 au 25.03.2013	Levées d'options de souscription	154 620,00 €	62 560 063,50 €	121 016 844,20 €	773 100	605 084 221
26.03.2013	Attribution conditionnelle d'actions	47 560,00 €		121 064 404,20 €	237 800	605 322 021
26.03 au 26.05.2013	Levées d'options de souscription	105 598,00 €	42 689 529,48 €	121 170 002,20 €	527 990	605 850 011
27.05.2013	Attribution conditionnelle d'actions	80,00 €		121 170 082,20 €	400	605 850 411
27.05 au 29.11.2013	Levées d'options de souscription	422 853,40 €	132 489 663,04 €	121 592 935,60 €	2 114 267	607 964 678
29.11.2013	Annulation d'actions	- 806 278,20 €		120 786 657,40 €	- 4 031 391	603 933 287
30.11 au 31.12.2013	Levées d'options de souscription	393 720,00 €	136 453 362,00 €	121 180 377,40 €	1 968 600	605 901 887
01.01 au 27.04.2014	Levées d'options de souscription	160 065,40 €	47 381 984,35 €	121 340 442,80 €	800 327	606 702 214
28.04.2014	Attribution conditionnelle d'actions	77 860,00 €		121 418 302,80 €	389 300	607 091 514
29.04 au 07.07.2014	Levées d'options de souscription	243 377,00 €	74 294 609,14 €	121 661 679,80 €	1 216 885	608 308 399
08.07.2014	Annulation d'actions	- 9 700 000,00 €		111 961 679,80 €	- 48 500 000	559 808 399
09.07 au 31.12.2014	Levées d'options de souscription	284 398,00 €	93 932 388,88 €	112 246 077,80 €	1 421 990	561 230 389
01.01 au 01.03.2015	Levées d'options de souscription	197 786,40 €	63 711 066,62 €	112 443 864,20 €	988 932	562 219 321
02.03.2015	Attribution conditionnelle d'actions	90,00 €		112 443 954,20 €	450	562 219 771
02.03 au 21.04.2015	Levées d'options de souscription	62 240,80 €	20 382 327,94 €	112 506 195,00 €	311 204	562 530 975
22.04.2015	Annulation d'actions	- 581 000,00 €		111 925 195,00 €	- 2 905 000	559 625 975
22.04 au 31.12.2015	Levées d'options de souscription	671 474,60 €	253 534 790,22 €	112 596 669,60 €	3 357 373	562 983 348
01.01 au 30.06.2016	Levées d'options de souscription	226 538,40 €	89 132 049,59 €	112 823 208,00 €	1 132 692	564 116 040
30.06.2016	Annulation d'actions	- 640 500,00 €		112 182 708,00 €	- 3 202 500	560 913 540
01.07 au 12.07.2016	Levées d'options de souscription	9 974,00 €	3 995 962,20 €	112 192 682,00 €	49 870	560 963 410
13.07.2016	Attribution conditionnelle d'actions	205,00 €		112 192 887,00 €	1 025	560 964 435
14.07.2016 au 31.12.2016	Levées d'options de souscription	178 261,20 €	69 671 555,92 €	112 371 148,20 €	891 306	561 855 741
01.01.2017 au 02.05.2017	Levées d'options de souscription	136 585,00 €	49 890 155,95 €	112 507 733,20 €	682 925	562 538 666
03.05.2017	Attribution conditionnelle d'actions	25,00 €		112 507 758,20 €	125	562 538 791
03.05.2017 au 31.05.2017	Levées d'options de souscription	38 323,60 €	16 191 514,77 €	112 546 081,80 €	191 618	562 730 409
31.05.2017	Annulation d'actions	- 569 320,80 €		111 976 761,00 €	- 2 846 604	559 883 805
01.06.2017 au 30.06.2017	Levées d'options de souscription	16 641,00 €	6 033 441,35 €	111 993 402,00 €	83 205	559 967 010
30.06.2017	Attribution conditionnelle d'actions	50,00 €		111 993 452,00 €	250	559 967 260
01.07.2017 au 31.12.2017	Levées d'options de souscription	110 365,60 €	45 927 808,87 €	112 103 817,60 €	551 828	560 519 088

6.3. ACTIONNARIAT*

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017



(1) Composée, outre de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, de la succession de Mme Liliane Bettencourt, ainsi que de la société Téthys SAS.

(2) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, en 2017, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,77 % dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

6.3.1. PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES AGISSANT DE CONCERT À LA CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ

La famille Bettencourt Meyers, d'une part, et Nestlé S.A., d'autre part, sont actionnaires de la Société et ont déclaré agir de concert (voir ci-après « *Évolution de la répartition du capital et des droits de vote* » et « *Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société* », 6.3.2. et 6.3.5).

6.3.2. ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Au cours des trois dernières années, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la manière suivante :

	31.12.2017			31.12.2016			31.12.2015		
	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)
Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille (1)	185 715 079	33,13	33,13	185 704 089	33,05	33,05	185 704 089	32,99	32,99
Nestlé S.A.	129 881 021	23,17	23,17	129 881 021	23,12	23,12	129 881 021	23,07	23,07
Concert (2)	315 596 100	56,30	56,30	315 585 110	56,17	56,17	315 585 110	56,06	56,06
Salariés (3)	7 304 411	1,30	1,30	6 714 399	1,20	1,20	4 628 294	0,82	0,82
Public	236 847 452	42,26	42,26	237 798 887	42,32	42,32	239 774 774	42,59	42,59
Actions auto-détenues	771 125	0,14	0,14	1 757 345	0,31	0,31	2 995 170	0,53	0,53
TOTAL	**560 519 088**	**100,0**	**100,0**	**561 855 741**	**100,0**	**100,0**	**562 983 348**	**100,0**	**100,0**

(1) Dont, au 31 décembre 2017, 152 514 292 actions L'Oréal détenues en pleine propriété par Téthys SAS, société contrôlée par la famille Bettencourt Meyers, 33 165 832 détenues en pleine propriété par Mme Françoise Bettencourt Meyers, 15 332 détenues en pleine propriété par M. Jean-Pierre Meyers, 1 500 détenues en pleine propriété par M. Jean-Victor Meyers et 1 500 détenues en pleine propriété par M. Nicolas Meyers ainsi que 16 623 actions relevant de la succession de Mme Liliane Bettencourt.
(2) La famille Bettencourt Meyers et Nestlé S.A. agissent de concert (voir ci-après les « Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société »).
(3) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, en 2017, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,77 % dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.
(4) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'AMF.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2017, les membres du Comité Exécutif détenaient moins de 1 % du capital.

Le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil d'Administration figure dans les « Fiches administrateurs » détaillées dans le chapitre 2 du présent document.

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 2017, la Société détenait à ce titre 771 125 de ses propres actions (soit 0,14 % du capital) qui, évaluées à leurs cours d'achat, représentaient 56,5 millions euros dans les comptes de L'Oréal S.A. Aucune de ces actions n'est affectée 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, ni à la couverture d'un plan d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés.

* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, sauf le paragraphe 6.3.5.5 postérieur à l'arrêté du Rapport.

6.3.3. PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL

La participation des salariés et anciens salariés de L'Oréal et des sociétés qui lui sont liées s'établit au 31 décembre 2017 à 1,30 % [1] du capital, soit 7 304 411 actions, dont 0,77 % dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE). À cette date, cette participation est détenue par 11 056 salariés dans le cadre du PEE du Groupe, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

6.3.4. FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS À LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE

Le 26 septembre 2017, la société par actions simplifiée Téthys (27-29 rue des Poissonniers, 92200 Neuilly-sur-Seine) a déclaré avoir franchi individuellement en baisse le seuil de 30 % des droits de vote de la Société L'Oréal et détenir individuellement 152 514 292 actions L'Oréal représentant autant de droits de vote, soit 27,22 % du capital et des droits de vote de cette Société [2].

Mme Françoise Bettencourt Meyers a déclaré avoir franchi individuellement en hausse le seuil de 5 % des droits de vote de la Société L'Oréal et détenir individuellement 33 165 832 actions L'Oréal représentant autant de droits de vote, soit 5,92 % du capital et des droits de vote de cette Société. [2]

Ces franchissements de seuils résultent du remembrement de droits sociaux de la Société L'Oréal consécutif au décès de Mme Liliane Bettencourt.

À cette occasion, ni la famille Bettencourt Meyers ni le concert composé entre cette dernière et la société Nestlé n'ont franchi de seuil.

6.3.5. ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que ceux décrits ci-dessous.

6.3.5.1. Protocole d'accord signé le 3 février 2004

Un protocole d'accord a été signé le 3 février 2004 entre, d'une part Mme Liliane Bettencourt et sa famille, et d'autre part Nestlé, prévoyant la fusion-absorption de Gesparal par L'Oréal (fusion réalisée le 29 avril 2004) et contenant en outre les clauses suivantes :

Clause de plafonnement

Les parties se sont engagées à ne pas augmenter directement ou indirectement leurs participations en capital ou en droits de vote dans L'Oréal, par quelque moyen que ce soit, pendant une durée minimum de trois ans à compter du 29 avril 2004, et en tout état de cause pas avant six mois après le décès de Mme Bettencourt [3].

Clause d'incessibilité (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 et des droits de vote.

(1) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, en 2017, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.
(2) Sur la base d'un capital social au 31 août 2017, composé de 560 233 630 actions représentant autant de droits de vote en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du Règlement Général de l'AMF.
(3) Voir l'avenant conclu le 10 février 2014, 6.3.5.2.

Clause de préemption (échue depuis le 29 avril 2014)

Les parties se sont consenti réciproquement un droit de préemption sur les actions L'Oréal qu'elles détiennent depuis la fusion et qu'elles détiendront ultérieurement.

Ce droit de préemption qui est entré en vigueur à l'expiration de la clause d'incessibilité pour une durée de cinq années a pris fin le 29 avril 2014.

Absence de concert avec un tiers (échue depuis le 29 avril 2014)

Les parties se sont interdit pendant une durée de dix années, à compter de la date d'effet de la fusion, de conclure avec un tiers un accord ou un concert relatif aux actions composant le capital social de L'Oréal.

La violation de cet engagement ouvre droit, au profit de l'autre partie, à l'exercice du droit de préemption sur la participation détenue par la partie auteur de la violation, pour un prix par action égal à la moyenne des trente derniers cours de Bourse, avant la notification d'exercice du droit de préemption.

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 engagés à voter en faveur de la désignation de deux Vice-Présidents du Conseil d'Administration, l'un proposé par la famille Bettencourt, l'autre proposé par Nestlé.

Les parties ont prévu la création d'un Comité au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal dénommé : Stratégie et Réalisations qui compte six membres, est présidé par le Président du Conseil d'Administration de L'Oréal et est composé de deux membres proposés par la famille Bettencourt Meyers, deux proposés par Nestlé et d'un autre administrateur indépendant. Il se réunit six fois par an.

Durée

Sauf stipulations contraires, le Protocole restera en vigueur pour une durée de cinq années à compter du 29 avril 2004, et en tout état de cause, jusqu'à l'expiration d'une période de six mois après le décès de Mme Bettencourt.

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 Meyers 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 Meyers et la société Nestlé continueront d'agir de concert à l'égard de la Société L'Oréal au-delà du 29 avril 2009. »

6.3.5.2. Avenant signé le 10 février 2014

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé. Le communiqué conjoint de L'Oréal et de Nestlé du 11 février 2014 détaille cette opération.

Le rachat était soumis à la réalisation d'une condition suspensive, à savoir la réalisation de l'acquisition par Nestlé de la totalité des titres détenus par L'Oréal dans les sociétés du groupe Galderma. La condition a été réalisée et toutes les actions L'Oréal rachetées par L'Oréal ont été annulées ; à l'issue de cette opération, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal a été réduite de 29,4 % à 23,29 %, celle de la famille Bettencourt Meyers passant de 30,6 % à 33,31 % du capital au 31 décembre 2013.

Afin de refléter l'évolution de la participation de Nestlé dans leurs accords, la famille Bettencourt Meyers et Nestlé ont signé le 10 février 2014 un avenant au protocole d'accord du 3 février 2004.

Clause de plafonnement

Sous réserve de la réalisation de l'opération et à compter de cette dernière, le plafonnement des participations respectives tant en capital qu'en droits de vote de la famille Bettencourt Meyers et de Nestlé continuera de s'appliquer dans les mêmes conditions, pour la durée du protocole, c'est-à-dire jusqu'à l'expiration d'une période de six mois après le décès de Mme Liliane Bettencourt, et ce à hauteur de leurs participations respectives en capital et en droits de vote résultant de l'opération.

Conseil d'Administration

Sous réserve de la réalisation de l'opération et à compter de cette dernière, il est prévu que pour la durée restant à courir du protocole, l'engagement de vote de la famille Bettencourt Meyers en faveur de la nomination au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal de membres proposés par Nestlé ne portera plus que sur deux membres, contre trois auparavant.

L'engagement de vote réciproque de Nestlé en faveur de la nomination au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal de membres proposés par la famille Bettencourt Meyers continuera de porter sur trois membres.

Séquestre

Il a été mis fin par anticipation à la convention de séquestre des actions L'Oréal détenues, respectivement, par la famille Bettencourt Meyers et par Nestlé.

Action de concert entre les parties

Les parties ont déclaré continuer d'agir de concert pour la durée restant à courir du protocole.

Les autres dispositions du protocole encore en vigueur non expressément modifiées par l'avenant demeureront inchangées.

Communiqué conjoint de la famille Bettencourt Meyers et de Nestlé le 11 février 2014 :

« Nestlé et L'Oréal ont annoncé ce jour une opération de rachat par L'Oréal d'actions L'Oréal cédées par Nestlé. Sous réserve de la réalisation de cette opération, la participation de Nestlé dans le capital de L'Oréal sera réduite de 29,4 % à 23,29 %, et celle de la famille Bettencourt Meyers passera de 30,6 % à 33,31 %.

La famille Bettencourt Meyers et Nestlé ont conclu un avenant à leur pacte d'actionnaires du 3 février 2004 pour l'appliquer à la nouvelle situation actionnariale, une fois l'opération réalisée.

Le nombre des représentants de Nestlé au Conseil d'Administration de L'Oréal sera alors ajusté de 3 à 2, et les dispositions du pacte concernant le plafonnement des participations continueront à s'appliquer dans les mêmes conditions aux nouveaux niveaux de détention.

Cet avenant sera communiqué à l'Autorité des Marchés Financiers.

La famille Bettencourt Meyers et Nestlé continueront d'agir de concert à l'égard de L'Oréal pour la durée restant à courir du pacte ».

6.3.5.3. Engagements collectifs de conservation dans le cadre des articles 787 B et 885 I bis du Code général des impôts

Les membres de la famille Bettencourt Meyers, composée de Mme Liliane Bettencourt, Mme Françoise Bettencourt Meyers, administratrice, M. Jean-Pierre Meyers, Vice-Président du Conseil d'Administration, M. Jean-Victor Meyers, administrateur, M. Nicolas Meyers et Téthys SAS, ainsi que M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, pour 100 actions, ont signé le 16 décembre 2016 des engagements collectifs de conservation dans le cadre de la loi Dutreil.

Ces engagements de conservation ont une durée de deux ans renouvelable tacitement par périodes d'un an, et sont conclus en application des articles 787 B et 885 I bis du Code général des impôts. Les actions L'Oréal qui y sont soumises représentent 33,065 % du capital et des droits de vote au 16 décembre 2016. Ces engagements de conservation ne comportent aucun droit préférentiel de cession ou d'acquisition en faveur des signataires et ne sont pas constitutifs d'une action de concert.

6.3.5.4. Communiqué de Mme Françoise Bettencourt Meyers du 21 septembre 2017

Suite à la disparition de Mme Liliane Bettencourt le 21 septembre 2017, Mme Françoise Bettencourt Meyers a tenu à rappeler, au nom de la famille Bettencourt Meyers, son entier attachement et sa fidélité à L'Oréal.

6.3.5.5. Communiqué de Nestlé du 15 février 2018

"Notre participation dans L'Oréal continue d'être un investissement important pour nous et nous restons engagés envers l'entreprise qui nous a procuré de très bons rendements sur tant d'années. Nous avons pleinement confiance dans la direction de L'Oréal et son orientation stratégique. Le pacte d'actionnaires qui lie Nestlé et la famille Bettencourt arrive à expiration le 21 mars 2018. Afin de maintenir toutes les options ouvertes dans l'intérêt des actionnaires Nestlé, le Conseil d'administration a décidé de ne pas renouveler cet accord. Nous n'avons pas l'intention d'augmenter notre participation dans L'Oréal et nous engageons à poursuivre notre relation constructive avec la famille Bettencourt."

6.3.6. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

6.3.6.1. Renseignements concernant les rachats opérés au cours de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017, la Société a procédé au rachat de 2 846 604 de ses propres actions, conformément à l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2016.

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	13e résolution du 20 avril 2016
Date d'expiration de l'autorisation	20 octobre 2017
Plafond des rachats autorisés	10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit à titre indicatif 56 298 334 actions au 31 décembre 2015)
Prix d'achat maximum par action	230 €
Finalités autorisées	Annulation Options d'achat Attribution gratuite Liquidité et animation du marché Croissance externe
Conseil d'Administration ayant décidé les rachats	9 février 2017
Finalité des rachats	Annulation
Période des rachats opérés	Du 13 février 2017 au 15 mars 2017
Nombre de titres rachetés	2 846 604 *
Prix d'achat moyen par action	174,99 € **
Utilisation des titres rachetés	Annulation

* *Ces actions ont été annulées le 31 mai 2017.*
** *Avant frais.*

6.3.6.2. Opérations réalisées par L'Oréal sur ses propres titres en 2017

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2017 dont :	0,137 %
◆ adossé à des plans d'achat d'actions	0,000 %
◆ adossé à des actions conditionnelles	0,000 %
◆ destiné à être annulé	0,000 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	6 049 104
Nombre de titres détenus en portefeuille au 31.12.2017	771 125
Valeur nette comptable du portefeuille au 31.12.2017	56,5 M€
Valeur de marché du portefeuille au 31.12.2017	142,6 M€

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/Transferts *
Nombre de titres	N/A	N/A
Cours moyen de la transaction	N/A	N/A
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A
Montants	N/A	N/A

* *Levées et annulations d'options d'achat d'actions consenties à des salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe.*

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2017.

6.3.6.3. Renouvellement par l'Assemblée Générale de l'autorisation donnée au Conseil d'opérer sur les actions de la Société

Par le vote d'une nouvelle résolution, l'Assemblée pourrait donner au Conseil d'Administration les moyens lui permettant de poursuivre une politique de rachat.

Cette autorisation serait donnée pour une période maximale de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée et le prix d'achat par action ne pourrait pas être supérieur à 250 euros (hors frais), étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de cette autorisation pendant la durée de l'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation ;
- leur cession dans le cadre d'opérations d'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 dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital soit, à titre indicatif, 56 051 908 actions pour un montant maximum de 14 012 977 000 euros au 31 décembre 2017, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés (voir résolution n° 12 présentée au chapitre 7).

6.4. PLANS D'ANIMATION À LONG TERME*

6.4.1. PRÉSENTATION DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES 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 leur sentiment d'appartenance 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'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs).

L'objectif était :

- d'apporter un intéressement à long terme plus motivant à celles et ceux qui recevaient des stock-options occasionnellement ou en quantité limitée ;
- de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels, notamment à l'international, dans un contexte de concurrence accrue sur les talents.

En 2011, le Conseil d'Administration de L'Oréal a souhaité faire des ACAs l'instrument privilégié de sa politique d'intéressement à long terme en étendant leur attribution aux principaux dirigeants du Groupe qui, jusqu'à présent, étaient animés exclusivement au moyen de stock-options : ainsi, à l'exception du Président-Directeur Général qui n'a reçu que des stock-options, les principaux dirigeants de L'Oréal, y compris les membres du Comité Exécutif, ont reçu un mix de stock-options et d'ACAs afin à la fois d'encourager leur esprit entrepreneurial et de récompenser leur performance à moyen et long terme. Les autres collaborateurs éligibles ont été animés uniquement par des ACAs.

En 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, est allé plus avant dans cette politique et a décidé de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

Depuis 2013, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a poursuivi cette politique d'attribution d'ACAs à l'exclusion de tout autre instrument d'animation à long terme.

Les plans sont proposés par la Direction Générale au Conseil d'Administration qui décide, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de l'ouverture de ces plans ainsi que des conditions et règles applicables.

Depuis 2009, il est procédé à ces attributions après la publication des comptes de l'exercice précédent, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF.

Dans tous les cas, la décision d'attribution individuelle est conditionnée à la qualité de la performance rendue au moment de la mise en place du plan avec une attention particulière portée aux principaux talents pour l'avenir. Selon des critères d'éligibilité liés à la fonction occupée par le bénéficiaire et à la taille de l'entité ou du pays de rattachement, dans un souci d'équité au niveau international, ces attributions sont effectuées tous les ans, tous les deux ans ou tous les trois ans.

La Direction Générale et le Conseil d'Administration rappellent l'importance accordée au rapprochement entre les intérêts des bénéficiaires de stock-options et d'ACAs et les intérêts des actionnaires eux-mêmes.

Les salariés et les mandataires sociaux bénéficiaires partagent avec les actionnaires la même confiance dans le développement fort et régulier de l'entreprise avec une vision moyen et long 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 et jusqu'au plan de 2015, un délai de conservation de 2 ans pendant lequel ces actions sont incessibles.

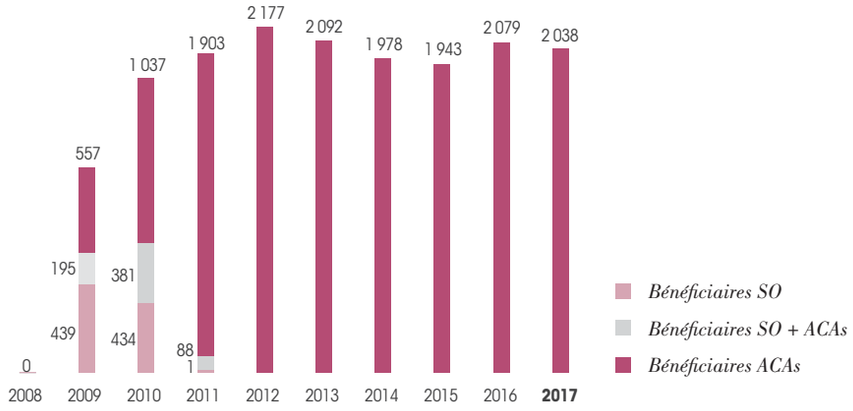
Le Conseil d'Administration attire l'attention des bénéficiaires d'options et d'ACAs sur la réglementation en vigueur concernant les personnes en possession « d'informations privilégiées ». Les bénéficiaires d'options et d'ACAs s'engagent à prendre connaissance du Code de déontologie boursière qui est joint au règlement des plans de stock-options ou d'ACAs dont ils bénéficient et à en respecter les dispositions.

Nombre de bénéficiaires

50 % des bénéficiaires du Plan du 20 avril 2017 sont des femmes. Près de 3 200 collaborateurs, représentant 10 % des managers dans le monde, dont 62 % dans les filiales à l'international, bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs.

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

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DE STOCK-OPTIONS ET D'ACAS DEPUIS 2008



6.4.2. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS DE L'ORÉAL S.A.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions en 2017, le Conseil d'Administration ayant décidé, depuis 2012, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

6.4.2.1. Plans d'options de souscriptions d'actions de L'Oréal S.A. en cours (1)

Les principales caractéristiques des plans en cours au 31 décembre 2017 sont reprises dans les tableaux suivants :

Date d'autorisation par l'Assemblée	24.04.2007	16.04.2009	22.04.2011
Date du Conseil d'Administration	**25.03.2009**	**27.04.2010**	**22.04.2011**
Nombre total de bénéficiaires	[2]634	815	89
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	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*	*0 (3)*	*400 000*	*200 000 (4)*
Point de départ d'exercice des options	26.03.2014	28.04.2015	23.04.2016
Date d'expiration	25.03.2019	27.04.2020	22.04.2021
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	50,11 (S)	80,03 (S)	83,19 (S)
Nombre d'options exercées au 31.12.2017	3 083 852	2 658 680	627 993
Dont souscrites	*3 083 852*	*2 658 680*	*627 993*
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	233 000	248 700	234 000
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	**333 148**	**1 292 620**	**608 007**

(1) Il n'y a chez L'Oréal aucun plan d'options de souscription d'actions dans les sociétés filiales de L'Oréal.
(2) Il s'agit d'un nombre d'options attribuées au mandataire social pendant son mandat dans le cadre de chacun des plans susvisés. M. Jean-Paul Agon est dirigeant mandataire social depuis avril 2006.
(3) M. Jean-Paul Agon ayant fait part au Conseil d'Administration de son souhait de ne pas se voir attribuer d'options de souscription au titre de l'exercice 2009, il n'a bénéficié d'aucune attribution dans le cadre du plan du 25 mars 2009.
(4) Le Conseil d'Administration du 22 avril 2011 a attribué 400 000 options de souscription d'actions à M. Jean-Paul Agon. M. Jean-Paul Agon a renoncé à 200 000 de ces options. Il bénéficie donc de 200 000 options au titre du plan décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011.

L'encours des options attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales et non encore levées était de 2 233 775 options au 31 décembre 2017 au prix moyen de 76,43 euros, soit 0,40 % des 560 519 088 actions composant le capital social à cette date.

6.4.2.2. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties à des salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal ou levées par eux durant l'exercice 2017

	Nombre total d'options attribuées	Prix moyen pondéré
Options consenties, par L'Oréal S.A.,aux dix salariés [1] dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	Pas d'attribution de stock-options en 2017	N/A

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

	Nombre total d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan du 30.11.2007 (S)	Plan du 25.03.2009 (S)	Plan du 27.04.2010 (S)	Plan du 22.04.2011 (S)
Options détenues sur L'Oréal S.A., levées par les dix salariés [1] dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	236 800	72,08 €	33 200	81 100	72 500	50 000

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

6.4.3. PLAN D'ATTRIBUTION CONDITIONNELLE D'ACTIONS (ACAS)

6.4.3.1. Autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016

L'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes et/ou à émettre, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale a fixé à 26 mois la durée de validité de l'autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois.

Le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours d'un exercice au titre de cette 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.

Le Conseil d'Administration considère en effet que ces deux critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe et de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires, pour tout ou partie des actions attribuées, deviendra définitive sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans.

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-1 du Code de la sécurité sociale, et lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

Le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et, le cas échéant, de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

Le dispositif d'Attribution Conditionnelle d'Actions est conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et notamment :

- les éventuelles attributions aux dirigeants mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration après évaluation de leur performance ;
- l'acquisition définitive de tout ou partie des actions sera liée à des conditions de performance à satisfaire fixées par le Conseil ;
- les dirigeants mandataires sociaux seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition ;
- un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer des actions au moment de son départ.

6.4.3.2. Attributions Conditionnelles d'Actions dans le cadre de l'autorisation du 20 avril 2016 (Plan d'ACAs du 20 avril 2017)

Le Conseil d'Administration du 20 avril 2017, 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 20 avril 2016.

Le capital social au jour du 20 avril 2017 était de 562 492 510 actions, ce qui ouvrait la possibilité de distribuer 3 374 955 actions.

Le Conseil d'Administration a utilisé cette autorisation lors de sa séance du 20 avril 2017 en octroyant 906 000 actions à 2 038 bénéficiaires.

Il s'agit d'une attribution gratuite d'actions à émettre.

L'acquisition des actions est assortie d'une double condition :

- de présence : les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'après une période de 4 ans au terme de laquelle le bénéficiaire doit être resté salarié du Groupe (sauf exceptions légales ou prévues par le règlement du Plan) ;
- de performance :
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2018, 2019 et 2020 par rapport à celle d'un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ;
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe, sur la même période.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2018, 2019 et 2020.

Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'acquisition est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil, mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est chargé de communiquer au Conseil d'Administration le niveau des indicateurs constaté relatif aux années retenues pour le calcul des conditions de performance. Le Conseil d'Administration constate, le moment venu, le niveau de performance atteint dont dépend le nombre d'actions définitivement acquises.

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication aux paragraphes 6.4.3.5. et 6.4.3.6.

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.

6.4.3.3. Actions attribuées aux dix salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions est le plus élevé

Le nombre total des actions attribuées, en 2017, aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions s'élève à 137 600 actions.

6.4.3.4. Attributions Conditionnelles d'Actions en cours au 31 décembre 2017

Date d'autorisation par l'AGE	26.04.2013	22.04.2015	20.04.2016	20.04.2016
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	**17.04.2014**	**22.04.2015**	**20.04.2016**	**20.04.2017**
Nombre total d'actions conditionnelles attribuées	**1 068 565**	**860 150**	**906 100**	**906 000**
Dont dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux [1]	*153 400*	*126 100*	*128 600*	*137 600*
Nombre de bénéficiaires	1 978	1 943	2 079	2 038
Conditions de performance	• 50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents [2] • 50 % évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal			
Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution	17.04.2018	22.04.2019	20.04.2020	20.04.2021
Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux hors France à la date d'attribution	17.04.2018	22.04.2019	20.04.2020	20.04.2021
Fin de la période de conservation pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution	17.04.2020	22.04.2021	N/A	N/A

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des actions.
*(2) **Pour le plan de 2014,** le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.*
***Pour les plans de 2015, 2016 et 2017,** le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

6.4.3.5. Actions définitivement acquises dans le cadre du Plan d'ACAs du 17 avril 2014

Le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a constaté que les niveaux de performance atteints durant les trois années prises en compte dans le cadre du Plan du 17 avril 2014, à savoir les années 2015, 2016 et 2017, dépassaient les niveaux fixés pour une attribution de la totalité des ACAs.

En conséquence, les bénéficiaires remplissant le 17 avril 2018 les conditions du Plan, et en particulier la condition de présence, recevront la totalité des actions qui leur ont été attribuées.

Pour rappel, 40 000 actions ont été attribuées au dirigeant mandataire social.

TABLEAU DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DU PLAN D'ACAS DU 17 AVRIL 2014

Plan d'ACAs du 17 avril 2014	2015	2016	2017	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2015, 2016 et 2017
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	**+ 0,8 point** (+ 4,1 %/+ 3,3 %)	**+ 1,2 point** (+ 4,9 %/+ 3,7 %)	**+ 0,2 point** ** (+ 4,8 %/+ 4,6 %) **	+ 0,73 point **
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	**+ 12,80 %** (3 890,7/4 387,7)	**+ 3,5 %** (4 387,7/4 539,9)	**+ 3,0 %** (4 539,9/4 676,3)	**+ 6,43 %**

** Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.*
*** Chiffres provisoires, en attente de la publication de Revlon.*

6.4.3.6. Tableau de suivi des conditions de performances des plans d'ACAs en cours

Plan d'ACAs du 22 avril 2015	2016	2017	2018
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	**+ 1,8 point** (+ 4,9 %/+ 3,1 %)	**+ 0,4 point** (+ 4,8 %/+ 4,4 %)	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	**+ 3,5 %** (4 387,7/4 539,9)	**+ 3,0 %** (4 539,9/4 676,3)	à venir

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

Plan d'ACAs du 20 avril 2016	2017	2018	2019
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	**+ 0,4 point** (+ 4,8 %/+ 4,4 %)	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	**+ 3,0 %** (4 539,9/4 676,3)	à venir	à venir

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

Plan d'ACAs du 20 avril 2017	2018	2019	2020
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	à venir	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	à venir	à venir	à venir

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

6.4.4. RENOUVELLEMENT DE L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION CONDITIONNELLE D'ACTIONS SOUMISE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 AVRIL 2018

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2016 au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux arrive à expiration en 2018.

Une nouvelle autorisation sera soumise à l'Assemblée générale du 17 avril 2018. Voir résolution n°15, chapitre 7.

6.5. L'ACTION L'ORÉAL / LE MARCHÉ DU TITRE

6.5.1. L'ACTION L'ORÉAL

6.5.1.1. Fiche signalétique de l'action L'Oréal

Code Isin : FR0000120321.

Codes primes de fidélité :

- Actions bénéficiant déjà du dividende majoré : FR0011149590.
- Dividende + 10 % en 2018 : FR0013053097.
- Dividende + 10 % en 2019 : FR0013217056.
- Dividende + 10 % en 2020 : FR0013295268.

Quotité : 1 action.

Valeur nominale : 0,2 euro.

Négociation au comptant sur Euronext Paris.

Valeur éligible au service à règlement différé (SRD).

Des *American Depositary Receipts* (non sponsorisés) circulent librement aux États-Unis à l'initiative de quelques banques opérant aux États-Unis.

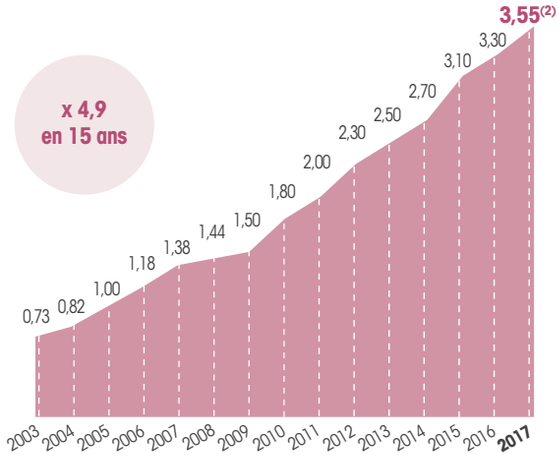
6.5.1.2. Données boursières

Cours au 29 décembre 2017	**184,95 EUROS**
Moyenne des derniers cours des 30 dernières séances de Bourse de l'année 2017	187,18 euros
Cours le plus bas	167,75 euros le 02.02.2017
Cours le plus haut	197,15 euros le 26.06.2017
Progression annuelle au 31 décembre 2017	
◆ L'Oréal	+ 6,66 %
◆ CAC 40	+ 9,26 %
◆ Euronext 100	+ 10,58 %
◆ DJ Euro Stoxx 50	+ 6,49 %
◆ Stoxx Europe 600 *Personal and Household Goods*	+ 9,31 %
Capitalisation boursière au 31 décembre 2017	103,67 milliards d'euros (1)
Au 31 décembre 2017, le poids de l'action L'Oréal est de :	
◆ dans le CAC 40	4,02 %
◆ dans Euronext 100 (2)	3,93 %
◆ dans le DJ Euro Stoxx 50	1,89 %
◆ dans le Stoxx Europe 600 *Personal and Household Goods*	6,34 %

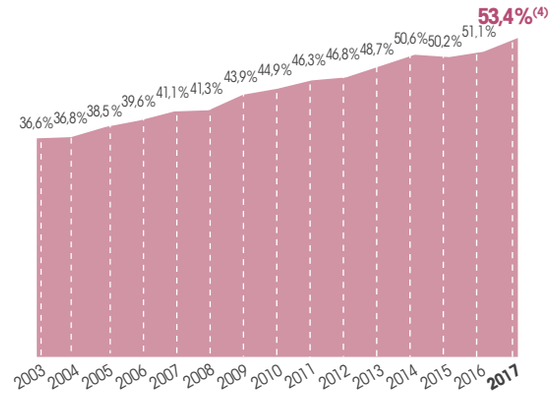
(1) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2017 soit 560 519 088 actions.
(2) Sur la base du nombre total d'actions pour l'indice Euronext 100.

6.5.1.3. Une rémunération dynamique des actionnaires

- Résultat net par action : 6,65 euros (1)
- Dividende par action : 3,55 euros (2)
- Augmentation régulière du dividende par action (en euros) :



- Part de bénéfice consacrée aux dividendes (3) (en %) : 53,4 % (4)



(1) Résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action.
(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.
(3) Taux de distribution calculé par Rapport au résultat net hors éléments non récurrents, dilué, des activités poursuivies en 2014 et 2015, part du groupe, par action. En considérant Sanofi déconsolidée en 2003.
(4) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

6.5.2. MARCHÉ DU TITRE

6.5.2.1. Volumes des transactions et évolution du cours de l'action de la Société

Selon les données Euronext, seule place de négociation pour laquelle des statistiques rétrospectives fiables ont pu être collectées.

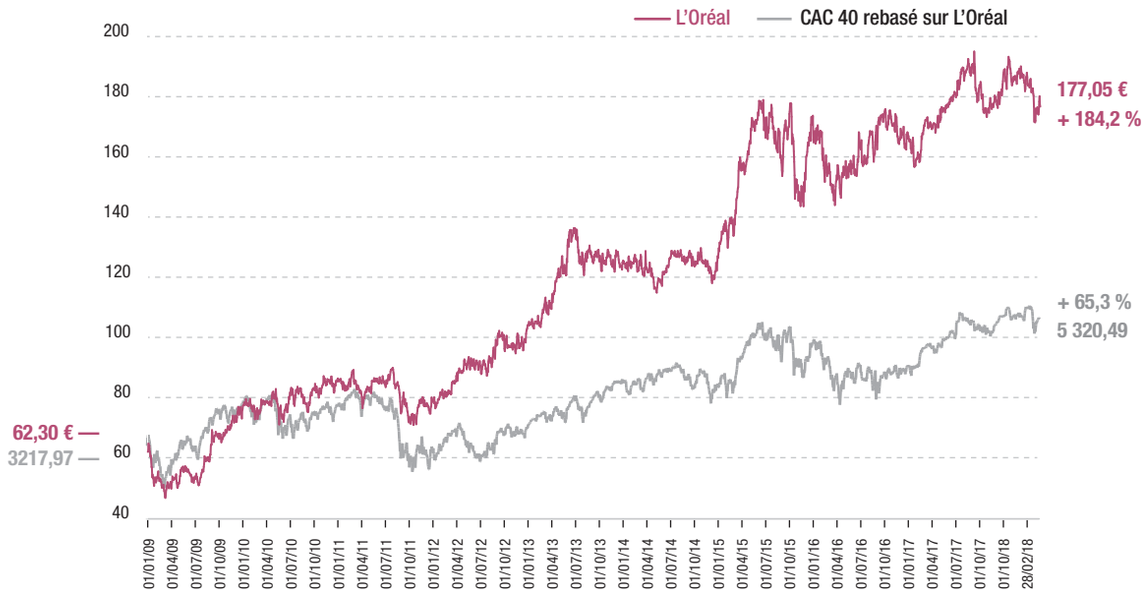
	Cours *(en euros)*			Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2015				
Janvier	160,20	133,40	146,59	133,35
Février	162,70	152,05	157,69	131,55
Mars	174,25	160,00	168,78	122,43
Avril	181,30	167,25	175,68	116,54
Mai	178,00	164,90	171,81	112,59
Juin	175,20	159,65	166,55	122,26
Juillet	173,60	153,80	165,62	105,82
Août	178,95	140,40	164,13	130,81
Septembre	156,30	142,35	148,18	125,65
Octobre	175,35	152,15	165,58	139,35
Novembre	171,00	162,65	167,36	102,22
Décembre	171,85	152,00	158,31	105,10

	Cours *(en euros)*			Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2016				
Janvier	157,55	142,65	150,16	121,95
Février	160,40	146,20	153,80	138,04
Mars	162,20	151,20	156,48	128,73
Avril	169,45	151,30	159,81	105,04
Mai	169,00	155,65	161,00	78,92
Juin	172,70	155,20	165,88	123,30
Juillet	177,90	166,10	173,60	88,40
Août	177,25	167,70	172,03	65,06
Septembre	175,55	163,95	168,46	84,69
Octobre	170,65	160,70	165,99	84,54
Novembre	170,00	156,50	160,72	104,85
Décembre	173,40	156,85	167,40	95,03

	Cours *(en euros)*			Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2017				
Janvier	174,00	168,35	170,75	91,80
Février	177,25	167,75	173,18	119,22
Mars	180,15	173,90	177,50	101,06
Avril	186,40	177,80	181,77	120,89
Mai	191,80	182,80	188,28	103,44
Juin	197,15	182,20	189,53	117,68
Juillet	186,25	174,10	181,12	105,00
Août	180,40	172,55	176,19	87,75
Septembre	188,50	175,35	178,90	105,41
Octobre	191,55	179,20	185,79	88,67
Novembre	194,95	182,95	187,68	96,60
Décembre	190,80	184,05	187,61	96,78

	Cours *(en euros)*			Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2018				
Janvier	188,85	180,90	184,55	90,16
Février	184,30	170,30	176,18	131,84

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION L'ORÉAL PAR RAPPORT A L'INDICE CAC 40 DU 1ER JANVIER 2009 AU 28 FÉVRIER 2018



6.5.2.2. Rentabilité totale pour l'actionnaire

Parmi les différents indicateurs économiques et financiers de mesure de la création de valeur, L'Oréal a préféré retenir la « rentabilité totale pour l'actionnaire » (souvent intitulée *Total Shareholder Return* : TSR). Cet indicateur constitue, en effet, une mesure synthétique qui intègre à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes (hors avoirs fiscaux avant le 1er janvier 2005).

6.5.2.2.1. Évolution sur 5 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements *(en euros)*	Revenus *(en euros)*	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2012	Achat de 143 actions à 104,90 €	15 000,70		143
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		328,90	143
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 134,05 €	402,15		146
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		365,00	146
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 123,90 €	371,70		149
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		402,30	149
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 168,60 €	505,80		152
03.05.2016	Dividende : 3,10 € par action		471,20	152
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 157,80 €	473,40		155
03.05.2017	Dividende : 3,30 € par action		511,50	155
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 184,55 €	553,65		158
TOTAL		**17 307,40**	**2 078,90**	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		**15 228,50**		

Valeur du portefeuille au 31.12.2017 (158 titres à 184,95 euros, cours au 31.12.2017) : 29 222,10 euros

Le capital initial a donc été multiplié par 1,9 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 2,97 % - Source INSEE) et le capital final représente 1,9 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 14 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2017, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

6.5.2.2.2. Évolution sur 10 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements *(en euros)*	Revenus *(en euros)*	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2007	Achat de 153 actions à 97,98 €	14 990,94		153
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		211,14	153
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 76,21 €	228,63		156
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		224,64	156
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 52,02 €	260,08		161
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		241,50	161
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 76,77 €	307,08		165
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		297,00	165
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 85,79 €	343,16		169
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		338,00	169
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 92,84 €	371,36		173
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		397,90	173
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 134,05 €	402,15		176
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		440,00	176
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 123,90 €	495,60		180
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		486,00	180
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 168,60 €	505,80		183
03.05.2016	Dividende : 3,10 € par action		567,30	183
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 157,80 €	631,20		187
03.05.2017	Dividende : 3,30 € par action		617,10	187
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 184,55 €	738,20		191
TOTAL		**19 274,20**	**3 820,58**	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		**15 453,62**		

Valeur du portefeuille au 31.12.2017 (191 titres à 184,95 euros, cours au 31.12.2017) : 35 325,45 euros

Le capital initial a donc été multiplié par 2,4 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 9,91 % - Source INSEE) et le capital final représente 2,29 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 8,74 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2017, hors impôt sur la plus-value de cession)

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

6.5.2.2.3. Évolution sur 20 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes et rompus de droits d'attribution

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements *(en euros)*	Revenus *(en euros)*	Nombre d'actions après l'opération
31.12.1997	Achat de 42 actions à 359,02 €	15 078,73		42
12.06.1998	Dividende : 2,43918 € par action		102,45	42
	Ré-investissement : achat de 1 action à 473,05 €	473,05		43
15.06.1999	Dividende : 2,82031 € par action		121,27	43
	Ré-investissement : achat de 1 action à 586,50 €	586,50		44
15.06.2000	Dividende : 3,40 € par action		149,60	44
	Ré-investissement : achat de 1 action à 825,00 €	825,00		45
03.07.2000	Division du nominal par dix (échange 10 pour 1)			450
08.06.2001	Dividende : 0,44 € par action		198,00	450
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 78,15 €	234,45		453
04.06.2002	Dividende : 0,54 € par action		244,62	453
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 74,95 €	299,80		457
27.05.2003	Dividende : 0,64 € par action		292,48	457
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 61,10 €	305,50		462
14.05.2004	Dividende : 0,73 € par action		337,26	462
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 63,65 €	381,90		468
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action		383,76	468
	Ré-investissement : achat de 7 actions à 56,50 €	395,50		475
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		475,00	475
	Ré-investissement : achat de 7 actions à 72,65 €	508,55		482
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		568,76	482
	Ré-investissement : achat de 7 actions à 86,67 €	606,69		489
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		674,82	489
	Ré-investissement : achat de 9 actions à 76,21 €	685,89		498
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		717,12	498
	Ré-investissement : achat de 14 actions à 52,02 €	728,21		512
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		768,00	512
	Ré-investissement : achat de 11 actions à 76,77 €	844,47		523
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		941,40	523
	Ré-investissement : achat de 11 actions à 85,79 €	943,69		534
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		1 068,00	534
	Ré-investissement : achat de 12 actions à 92,84 €	1 114,08		546
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		1 255,80	546
	Ré-investissement : achat de 10 actions à 134,05 €	1 340,50		556
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		1 390,00	556
	Ré-investissement : achat de 12 actions à 123,90 €	1 486,80		568
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		1 533,60	568
	Ré-investissement : achat de 10 actions à 168,60 €	1 686,00		578
03.05.2016	Dividende : 3,10 € par action		1 791,80	578
	Ré-investissement : achat de 12 actions à 157,80 €	1 893,60		590
03.05.2017	Dividende : 3,30 € par action		1 947,00	590
	Ré-investissement : achat de 11 actions à 184,55 €	2 030,05		601
TOTAL		**32 448,96**	**14 960,74**	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		**17 488,22**		

Valeur du portefeuille au 31.12.2017 (601 titres à 184,95 euros, cours au 31.12.2017) : 111 154,95 euros

Le capital initial a donc été multiplié par 7,37 en 20 ans (inflation cumulée sur 20 ans = 27,5 % - Source INSEE) et le capital final représente 6,36 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 9,96 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2017 et hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

6.5.2.3. Dividendes

Le délai de prescription des dividendes est de 5 ans. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont reversés à la Caisse des Dépôts et Consignations.

6.6. POLITIQUE D'INFORMATION

L'Oréal s'attache à faire progresser la qualité de l'information financière et veille à maintenir un dialogue régulier avec ses actionnaires et avec les investisseurs français et internationaux. Au-delà des obligations légales, c'est une palette complète d'outils : supports traditionnels et digitaux, événements et réunions, conférences d'investisseurs et roadshows qui sont offerts à tous les interlocuteurs pour mieux appréhender le modèle économique de L'Oréal et le potentiel du marché de la beauté.

6.6.1. DES OUTILS DE COMMUNICATION COMPLÉMENTAIRES

Attachée à la transparence et à l'accessibilité de l'information, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal a partagé en 2017 avec l'ensemble de la communauté financière une information riche et complète *via* des outils de communication qui accordent une grande place au digital.

L'Oréal met à disposition deux publications annuelles exhaustives et complémentaires, le Rapport Annuel – découvrir l'intégralité en ligne sur www.loreal-finance.com/fr/Rapport-Annuel-2017 - et le Document de Référence.

Le site www.loreal-finance.com rassemble l'ensemble de l'information financière et extra-financière. Il évolue régulièrement dans son contenu et son ergonomie pour un accès toujours plus facile et rapide à l'information.

L'application mobile L'Oréal Finance, disponible sur l'App Store et Google Play, permet de garder l'actualité L'Oréal Finance à portée de main. Téléchargée près de 42 000 fois, elle est très appréciée des professionnels et des actionnaires individuels.

La Lettre Aux Actionnaires et les *e-newsletters* permettent de tenir informés régulièrement les actionnaires et les abonnés lors de chacun des grands événements de la vie du Groupe.

Réédité en 2017, le Guide des actionnaires présente à la fois les « 5 raisons de partager l'aventure L'Oréal » et explique les avantages du nominatif pour répondre aux interrogations des actionnaires sur ce mode de détention.

6.6.2. DE TRÈS NOMBREUSES RENCONTRES POUR UN DIALOGUE RÉGULIER ET APPROFONDI

- Chaque année, la Direction de la Communication Financière organise une réunion d'information financière et des conférences téléphoniques destinées aux analystes et investisseurs institutionnels, et auxquelles les journalistes qui suivent l'industrie cosmétique sont conviés. Les présentations des résultats financiers du Groupe et de l'activité des Divisions opérationnelles sont retransmises en direct sur le site financier www.loreal-finance.com. Toutes les informations présentées sont mises à disposition sur ce site, le jour même de leur publication, à l'occasion des résultats annuels et des résultats semestriels, ainsi que lors des conférences d'investisseurs ou *Capital Market Days*.
- De nombreuses réunions d'actionnaires, organisées sous différentes formes dans plusieurs capitales régionales ainsi qu'en région parisienne, en collaboration avec la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2iC), le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France (CLIFF), des associations d'actionnaires et des journaux financiers, ont réuni près de 2 000 participants. En 2017, la Direction des Relations Actionnaires Individuels a organisé avec succès différentes visites de sites (boutiques et laboratoires du Groupe) et des réunions d'actionnaires.
- La participation au Salon Actionaria pour la quatorzième année consécutive a été l'occasion de réunir plus de 400 personnes qui ont assisté à une présentation de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal. De nombreux actionnaires ont pu également rencontrer directement des représentants du Groupe sur le stand L'Oréal et se renseigner sur les modalités d'inscription de leurs titres au nominatif.

L'ensemble de ces manifestations a permis à l'équipe de la Direction des Relations Actionnaires Individuels d'aller à la rencontre de près de 4 000 actionnaires individuels en 2017.

- Témoignage de la fidélité des actionnaires qui accompagnent le développement du Groupe sur le long terme, l'inscription au nominatif intéresse un nombre toujours plus grand d'entre eux. Grâce au dividende majoré et aux nombreux avantages liés à ce mode de détention, le nominatif offre aux actionnaires du Groupe le moyen de se faire connaître, d'avoir un accès systématique et régulier à l'information, et de participer ainsi au développement de l'entreprise.
- Véritable organe de concertation et de dialogue avec les actionnaires individuels, le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels regroupe 14 actionnaires nommés pour trois ans. Représentatifs de l'actionnariat individuel de L'Oréal, ils 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 et la communication digitale. En 2017, le Comité Consultatif s'est réuni quatre fois.
- La Direction des Relations Investisseurs (DRI) organise tout au long de l'année de très nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels des principales places financières mondiales. Comme chaque année, la DRI a convié des analystes et investisseurs aux *Capital Market Days* consacrés cette année au marché allemand. Au total, en 2017, ce sont plus de 600 investisseurs qui ont été ainsi rencontrés.
- Enfin, un numéro vert pour la France (0 800 66 66 66) et l'étranger (+ 33 1 40 14 80 50) est à la disposition des actionnaires de L'Oréal. Un serveur vocal interactif permet, 24 heures sur 24, d'accéder aux informations sur le cours de Bourse, le calendrier de l'actionnaire ou un résumé du dernier communiqué. Le service actionnaires est également disponible à ce numéro pendant les horaires d'ouverture (8 h 45 - 18 h 00 heures de Paris).

6.6.3. AGENDA FINANCIER 2018

08.02.2018	**Résultats annuels 2017**
12.04.2018	Chiffre d'affaires 1er trimestre 2018
17.04.2018	Assemblée Générale Mixte
Juillet 2018 *	Chiffre d'affaires et résultats 1er semestre 2018
Octobre 2018 *	Chiffre d'affaires 9 mois 2018

** La date précise sera indiquée sur le site Internet www.loreal-finance.com.*

6.6.4. COMMUNIQUÉS FINANCIERS PUBLIÉS EN 2017

09.02.2017	Résultats annuels 2016
06.03.2017	L'Oréal finalise l'acquisition de CeraVe, AcneFree et Ambi
15.03.2017	Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2017/Document de Référence 2016
18.04.2017	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2017
20.04.2017	Assemblée Générale Mixte et Conseil d'Administration du 20 avril 2017
02.05.2017	SalonCentric, distributeur de L'Oréal USA, acquiert des actifs de Four Stars Salon Services
09.06.2017	L'Oréal et Natura entrent en négociations exclusives concernant The Body Shop
27.06.2017	Signature du contrat de cession de The Body Shop entre L'Oréal et Natura
27.07.2017	Résultats semestriels 2017
03.08.2017	Mise à disposition du Rapport Financier Semestriel au 30 juin 2017
08.09.2017	L'Oréal et Natura finalisent la cession de The Body Shop à Natura
02.11.2017	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2017

7

Assemblée Générale

7.1. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration (exposé des motifs) à l'Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2018 (arrêté à la date du 8 février 2018) **342**

7.1.1. Partie ordinaire 343

7.1.2. Partie extraordinaire 355

7.2. Rapports des Commissaires aux Comptes **363**

7.2.1. Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital par annulation d'actions achetées 363

7.2.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre au profit des salariés et des mandataires sociaux 364

7.2.3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise 365

7.2.4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée, au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés 366

Ce chapitre présente le projet de résolutions qui sera soumis à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de L'Oréal, le Rapport du Conseil d'Administration (« exposé des motifs ») sur ces résolutions et les Rapports des Commissaires aux Comptes auxquels se réfèrent certaines de ces résolutions.

Cette Assemblée se tiendra le 17 avril 2018 au Palais des Congrès, à Paris.

7.1. PROJET DE RÉSOLUTIONS ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EXPOSÉ DES MOTIFS) À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 AVRIL 2018 (ARRÊTÉ À LA DATE DU 8 FÉVRIER 2018)

À CARACTÈRE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017

2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017

3. Affectation du bénéfice de l'exercice 2017 et fixation du dividende

4. Nomination de M. Axel Dumas en qualité d'administrateur

5. Nomination de M. Patrice Caine en qualité d'administrateur

6. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon

7. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo

8. Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration

9. Approbation de l'application des dispositions du contrat de travail de M. Agon correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice de son mandat social renouvelé

10. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

11. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Paul Agon en raison de son mandat de Président-Directeur Général

12. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

13. 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

14. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces

15. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription

16. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

17. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés

18. Modification des dispositions statutaires relatives aux déclarations de franchissements de seuils

19. Pouvoirs pour formalités

7.1.1. PARTIE ORDINAIRE

RÉSOLUTIONS 1, 2, 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDÉS), DE L'EXERCICE 2017, AFFECTATION DU BÉNÉFICE 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 2017 un bénéfice net de 3 051 719 329,20 euros contre 3 014 442 845,08 euros en 2016 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2017.

  Le détail de ces comptes figure dans le Rapport Financier Annuel 2017 et leurs principaux éléments dans le dossier de convocation de cette Assemblée.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale :

- Un dividende ordinaire par action de 3,55 euros, soit une croissance de son montant de + 7,6 % par rapport au dividende de l'exercice précédent.

  Le taux de distribution du dividende ordinaire (dividende ordinaire versé/résultat net dilué par action hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, des activités poursuivies) serait de 53,4 % en 2017. Sur les cinq derniers exercices, ce taux s'élevait à :

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de distribution	46,8 %	48,7 %	50,6 %	50,2 %	51,1 %

- Un dividende majoré par action de 3,90 euros, correspondant à une majoration de 10 % du dividende ordinaire. Ce montant est arrondi au centime inférieur, en application de l'article 15 des Statuts de la Société.

  Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2015 au plus tard, et qui le resteront sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en 2018. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 25 avril 2018 à zéro heure, heure de Paris, et payés le 27 avril 2018.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts, applicable en cas d'option du bénéficiaire personne physique pour l'imposition de ses revenus de capitaux mobiliers au barème progressif de l'impôt sur le revenu.

Première résolution : approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve le Rapport du Conseil d'Administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice 2017, tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports, faisant ressortir un bénéfice net de 3 051 719 329,20 euros, contre 3 014 442 845,08 euros au titre de l'exercice 2016.

Deuxième résolution : approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2017 ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports.

Troisième résolution : affectation du bénéfice de l'exercice 2017 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2017 s'élevant à 3 051 719 329,20 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)	2 005 909 431,20 €
Solde affecté au compte « Autres réserves »	**1 045 809 898,00€**

* *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 2017 et sera ajusté en fonction :

- du nombre d'actions émises entre le 1er janvier 2018 et la date de paiement de ce dividende suite à des levées d'options de souscription d'actions ou à l'acquisition définitive d'actions nouvelles attribuées gratuitement et ayant droit audit dividende ;
- du nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré compte tenu des cessions ou du transfert dans un compte au porteur entre le 1er janvier 2018 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 3,55 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 3,90 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2015 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 25 avril 2018 à zéro heure (heure de Paris) et payés le 27 avril 2018.

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 ».

Pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende perçu à compter du 1er janvier 2018 est imposable à l'impôt sur le revenu à un taux forfaitaire mais peut être imposé, sur option de l'actionnaire, au barème progressif. Dans ce dernier cas, le dividende 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 :

	2014	2015	2016
Dividende ordinaire par action	2,70 €	3,10 €	3,30 €
Majoration du dividende par action	0,27 €	0,31 €	0,33 €

RÉSOLUTIONS 4,5,6,7 : MANDATS D'ADMINISTRATEURS

EXPOSÉ DES MOTIFS

1. Composition du Conseil d'Administration de L'Oréal au 31 décembre 2017

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 sont attentifs et vigilants, et exercent leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer en toute indépendance aux décisions ou travaux du Conseil et de ses Comités.

Jean-Paul Agon, 61 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. À la suite d'une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président du Comité Stratégie et Développement Durable.

En outre, Jean-Paul Agon est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et administrateur d'Air Liquide.

Françoise Bettencourt Meyers, 64 ans, fille de Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, Françoise Bettencourt Meyers est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Pour l'Audition. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2012.

Paul Bulcke, 63 ans, de nationalité belge et suisse, est Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017. Paul Bulcke est Vice-Président du Conseil d'Administration, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est également administrateur de Roche Holding (Suisse).

Jean-Pierre Meyers, 69 ans, est administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Jean-Pierre Meyers est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société holding familiale Téthys, Président de la filiale d'investissement Téthys Invest, Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller et Président de la Fondation Pour l'Audition.

Ana Sofia Amaral, 52 ans, de nationalité portugaise, est Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal. Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) comme administrateur représentant les salariés en 2014. Elle est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Sophie Bellon, 56 ans, est Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo. Après une carrière aux États-Unis dans la finance, elle rejoint Sodexo en 1994 où elle occupe différentes responsabilités, notamment la Direction du pôle Entreprises France puis la Direction de la Stratégie Recherche Développement Innovation. Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015, Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance et membre du Comité d'Audit.

Charles-Henri Filippi, 65 ans, est Président de Citigroup pour la France jusqu'en décembre 2017, après avoir poursuivi une carrière dans le groupe HSBC. Charles-Henri Filippi est administrateur de L'Oréal depuis 2007, membre du Comité d'Audit, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est également administrateur d'Orange et de Nexity.

Xavier Fontanet, 69 ans, ancien Président-Directeur Général (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'Administration d'Essilor (2010-2012), est administrateur de L'Oréal depuis mai 2002 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est aussi membre du Conseil d'Administration de Schneider Electric.

Belén Garijo, 57 ans, de nationalité espagnole, est Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe allemand Merck, et membre du Comité Exécutif de ce groupe. Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis 2014 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

Béatrice Guillaume-Grabisch, 53 ans, est Directrice Générale de Nestlé Allemagne, groupe qu'elle rejoint en 2013 après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, Coca-Cola), Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité d'Audit.

Bernard Kasriel, 71 ans, ancien Directeur Général de Lafarge, est administrateur de L'Oréal depuis 2004, et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur de Nucor (États-Unis).

Georges Liarokapis, 55 ans, de nationalité française et grecque, est coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest. Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC comme administrateur représentant les salariés en 2014. Il est membre du Comité d'Audit.

Jean-Victor Meyers, 31 ans, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011, membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest et Président de la société Exemplaire. Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit.

Virginie Morgon, 48 ans, est Directeur Général d'Eurazeo où elle est entrée en 2008, après seize années chez Lazard, et Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA). Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et Présidente du Comité d'Audit. Elle est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler SpA, Présidente du Conseil de Surveillance d'Asmodee Holding et Eurazeo PME, administrateur d'Abasic (Desigual), membre du Conseil de Surveillance de Grandir (Les Petits Chaperons Rouges) et de Vivendi. Elle est également Co-Présidente du Comité France de *Human Rights Watch*.

Eileen Naughton, 60 ans, de nationalité américaine, est *Vice President People Operations* au sein du groupe Google qu'elle a rejoint en 2006 après différentes responsabilités au sein de Time Warner, dont la présidence de Time Group de 2002 à 2005. Elle est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

2. Résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018

La nomination de deux nouveaux administrateurs est soumise au vote de l'Assemblée ainsi que le renouvellement de deux administrateurs, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de cette Assemblée Générale.

2.1 Nomination de deux nouveaux administrateurs : M. Axel Dumas et M. Patrice Caine

Le mandat de M. Xavier Fontanet, administrateur de L'Oréal depuis 2002 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable, arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

M. Xavier Fontanet a informé le Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait pas solliciter le renouvellement de son mandat.

Lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 février 2018, le Conseil a tenu à témoigner à M. Xavier Fontanet sa profonde reconnaissance pour la qualité de sa contribution à ses débats et aux travaux des différents Comités dont il était membre.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a pris acte de la démission de M. Charles-Henri Filippi, du fait de sa nomination chez Lazard en mars 2018 en qualité d'associé gérant, compte tenu de la nature des relations d'affaires existant entre Lazard et L'Oréal. Le mandat d'administrateur de M. Filippi a pris fin le 8 février 2018.

Le Conseil a tenu à remercier chaleureusement M. Charles-Henri Filippi pour sa contribution aux travaux du Conseil et des trois Comités dont il est membre ou Président (Comité d'Audit, Comité des Nominations et de la Gouvernance, Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations).

- **Nomination en qualité d'administrateur de M. Axel Dumas (résolution 4)**

Sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration soumet au vote de l'Assemblée Générale la nomination en qualité d'administrateur de M. Axel Dumas, Gérant de la société Hermès International.

M. Axel Dumas, 47 ans, de nationalité française, est titulaire d'une maîtrise en droit des Affaires et d'une licence de philosophie. Il est diplômé de Sciences Po et de la *Harvard Business School* (AmP 179). Il débute sa carrière chez BNP Paribas, en Chine de 1995 à 1997 puis aux États-Unis de 1999 à 2003.
En 2003, M. Axel Dumas rejoint Hermès à la Direction Financière, puis en tant que Directeur commercial France. En 2006, il est nommé Directeur Général d'Hermès Bijouterie, puis en 2008, Directeur Général d'Hermès Maroquinerie-Sellerie. En mai 2011, M. Axel Dumas est nommé Directeur Général des Opérations d'Hermès International et rejoint le Comité Exécutif du groupe.

Depuis juin 2013, M. Axel Dumas, membre de la sixième génération du groupe fondé par Thierry Hermès en 1837, est Gérant d'Hermès International.

M. Axel Dumas apportera au Conseil de L'Oréal sa vision stratégique, sa connaissance de l'univers du luxe et son ouverture internationale.

La nomination de M. Axel Dumas en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans est soumise à l'Assemblée Générale.

- **Nomination en qualité d'administrateur de M. Patrice Caine (résolution 5)**

Le Conseil propose à l'Assemblée Générale, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, la nomination en qualité d'administrateur de M. Patrice Caine, Président-Directeur Général du groupe Thales.

M. Patrice Caine, 48 ans, est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris. Il a débuté sa carrière en 1992 dans l'industrie pharmaceutique avant de devenir conseiller en fusions et acquisitions et stratégie d'entreprise à Londres.

De 1995 à 1998, il est chargé de mission auprès du Préfet de Région Franche-Comté et occupe différentes fonctions au sein de la Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE).

De 1998 à 2000, il rejoint le Conseil Général des Mines, en charge des ressources humaines du Corps des Mines. De 2000 à 2002, il est conseiller technique chargé de l'énergie au Cabinet du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

En 2002, Patrice Caine rejoint la Direction de la Stratégie du groupe Thales avant d'occuper des postes de Direction dans différentes unités (Aéronautique et Navale, Communication, Navigation et Identification, Air Systems, Produits de radiocommunications, Réseaux et Systèmes d'Infrastructure et Systèmes de Protection). En février 2013, Patrice Caine rejoint la Direction de Thales en qualité de Directeur Général, Opérations et Performance.

Depuis décembre 2014, M. Patrice Caine est Président-Directeur Général du groupe Thales.

M. Patrice Caine apportera au Conseil de L'Oréal sa vision stratégique, son expertise industrielle et son expérience dans les nouvelles technologies et la cybersécurité.

La nomination de M. Patrice Caine en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans est soumise à l'Assemblée Générale.

2.2. Renouvellement de deux mandats d'administrateur : M. Jean-Paul Agon et Mme Belén Garijo

Les mandats d'administrateur de M. Jean-Paul Agon et Mme. Belén Garijo, arrivant à échéance en 2018, leur renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée.

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon (résolution 6)**

M. Jean-Paul Agon est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978 et est administrateur depuis 2006.

À la suite d'une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, M. Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006.

Il est Président-Directeur Général de L'Oréal depuis 2011.

M. Jean-Paul Agon dispose d'une connaissance approfondie du Groupe L'Oréal, auquel il est très attaché. Il est en effet engagé dans la réussite de l'entreprise depuis plus de 39 ans.

En outre, il est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et administrateur d'Air Liquide.

Sur les quatre années de son mandat, son assiduité s'établit à 100 %.

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo (résolution 7)**

Mme Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis 2014, et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations depuis 2015.

Mme Belén Garijo, 57 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 rejoint l'industrie pharmaceutique. Elle est, depuis 2011, Présidente-Directeur Général de Merck-Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe allemand Merck et membre du Comité Exécutif de ce groupe. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

Mme Garijo est un administrateur indépendant, impliqué, qui apporte au Conseil son expertise du secteur de la santé, son expérience internationale au plus haut niveau et sa vision stratégique. Sur les quatre années de son mandat, son assiduité s'établit à 88 %.

3. *Composition du Conseil à l'issue de l'Assemblée du 17 avril 2018*

Si l'Assemblée Générale vote en 2018 les renouvellements et les nominations qui lui sont proposés, les échéances des mandats des 15 administrateurs de L'Oréal seraient les suivantes :

			Comités d'Études du Conseil			
	Indépendance	Échéance du mandat en cours	Stratégie et Développement Durable	Audit	RH et Rémunérations	Nominations et Gouvernance
M. Jean-Paul Agon		2022	P			
Mme Françoise Bettencourt Meyers		2021	●			
M. Paul Bulcke		2021	●		●	●
M. Jean-Pierre Meyers		2020	●		●	●
Mme Ana Sofia Amaral *	Adm. représentant les salariés	2022			●	
Mme Sophie Bellon	◆	2019		●	P	P
M. Patrice Caine	◆	2022				●
M. Axel Dumas	◆	2022		●		
Mme Belén Garijo	◆	2022			●	
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch		2020		●		
M. Bernard Kasriel	◆	2020	●			
M. Georges Liarokapis **	Adm.représentant les salariés	2022		●		
M. Jean-Victor Meyers		2020		●		
Mme Virginie Morgon	◆	2021		P		
Mme Eileen Naughton	◆	2020			●	

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*
P *Président du Comité*
● *Membre du Comité*

* *Le mandat d'administrateur salarié de Mme Ana Sofia Amaral vient à échéance le 17 avril 2018 (à l'issue de l'Assemblée Générale). Il appartient à l'Instance Européenne de Dialogue Social (Comité d'Entreprise Européen) de renouveler le mandat de Mme Amaral ou de désigner un nouvel administrateur salarié pour une nouvelle période de quatre ans.*

** *Le mandat d'administrateur salarié de M. Georges Liarokapis vient à échéance le 17 avril 2018 (à l'issue de l'Assemblée Générale). Il appartient à la CFE-CGC, organisation syndicale la plus représentative à L'Oréal pour la France, de renouveler le mandat de M. Liarokapis ou de désigner un nouvel administrateur salarié pour une nouvelle période de quatre ans.*

3.1. Indépendance des administrateurs

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

L'examen de l'indépendance de ces administrateurs a été réalisé par le Conseil d'Administration sur la base notamment de l'étude des relations existantes entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des mandats. Par ailleurs, le Conseil a estimé qu'un mandat de plus de 12 ans n'est pas à lui seul suffisant pour que M. Kasriel perde automatiquement sa qualité d'administrateur indépendant.

Si l'Assemblée Générale vote les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés par le Conseil d'Administration, le nombre d'administrateurs indépendants serait de 7 sur 13, soit un taux d'indépendance de 54 % (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code AFEP-MEDEF).

3.2. Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Si l'Assemblée Générale vote les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration serait de 6 sur 13 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 46 % (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code de commerce).

3.3. Durée du mandat et nombre minimal d'actions détenues

Le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale de L'Oréal, a une durée de quatre ans ou une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateur. Le mandat d'un administrateur qui n'est pas nommé par l'Assemblée Générale est de quatre ans. Les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale détiennent chacun un minimum de 1 000 actions L'Oréal. Le jour de sa nomination par l'Assemblée Générale, tout administrateur doit détenir 500 actions minimum, le solde devant être acquis au plus tard dans les 24 mois suivants. La liste complète des fonctions des administrateurs figure en page 49 et suivantes et suivantes du Document de Référence.

Quatrième résolution : nomination de M. Axel Dumas en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, nomme pour une durée de quatre ans, M. Axel Dumas en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cinquième résolution : nomination de M. Patrice Caine en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, nomme pour une durée de quatre ans, M. Patrice Caine en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

RÉSOLUTION 8 : FIXATION DU MONTANT ANNUEL DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

EXPOSÉ DES MOTIFS

Dans l'objectif de maintenir l'attractivité du Conseil notamment en prenant en compte l'éloignement intercontinental, et de rémunérer les administrateurs pour leur participation à des réunions supplémentaires du Conseil, il est proposé de revoir le montant annuel maximum des jetons de présence, inchangé depuis 2014, à 1 450 000 euros.

Sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil propose à l'Assemblée Générale de porter le montant annuel maximum des jetons de présence à 1 600 000 euros.

Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale en 2014.

Les principes de répartition de ces jetons sont décrits au paragraphe 2.4 du Document de Référence et prévoient une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité.

Huitième 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, une somme annuelle maximum de 1 600 000 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 9 : APPROBATION DE L'APPLICATION DES DISPOSITIONS DU CONTRAT DE TRAVAIL DE M. AGON CORRESPONDANT À DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES POUR LA PÉRIODE D'EXERCICE DE SON MANDAT SOCIAL RENOUVELÉ

EXPOSÉ DES MOTIFS

En application de l'article L. 225-22-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, les dispositions du contrat de travail suspendu correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat social sont soumises au régime prévu par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Ces dispositions légales s'appliquent pour la première fois à l'occasion du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de M. Jean-Paul Agon, sur lequel le Conseil d'Administration statuera à l'issue de l'Assemblée du 17 avril 2018.

Le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a autorisé la mise en œuvre pour la durée d'exercice du mandat social renouvelé des dispositions du contrat de travail de M. Jean-Paul Agon, telles qu'approuvées par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010, correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, tels que rappelés au paragraphe 2.5.2.4 du Document de Référence.

Le Conseil a subordonné l'accroissement des droits conditionnels sur cette période au respect de conditions de performance, appréciées au regard de celles de la Société.

Il est rappelé qu'en application des dispositions de la convention de suspension du contrat de travail correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, pour la période d'exercice de ce nouveau mandat, le Président-Directeur Général bénéficiera :

- d'une part, de la revalorisation de l'assiette de calcul de sa retraite sur la base du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse ; et
- d'autre part, de la prise en compte de l'ancienneté correspondant aux années d'exercice du mandat social renouvelé, jusqu'à la date où M. Jean-Paul Agon atteindra le plafond de 40 ans d'ancienneté prévu par le régime, soit le 1er septembre 2018. Aucune autre annuité supplémentaire ne lui sera accordée.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de prendre en compte la même performance que celle qui a été retenue pour la détermination de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social.

L'accroissement au titre d'un exercice dépendra ainsi de l'atteinte à hauteur d'au moins 80 % des objectifs de performance pris en compte pour la détermination de la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon. En cas de non-atteinte de ce seuil de 80 %, aucun accroissement ne sera accordé au titre de cet exercice.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration vérifiera annuellement, avant la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le respect des conditions qu'il a prévues et déterminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits conditionnels bénéficiant au Président-Directeur Général correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat social renouvelé.

Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de la présente Assemblée Générale, pour la période du mandat social renouvelé, l'application de ces dispositions du contrat de travail suspendu sur le calcul des droits à retraite à prestations définies de M. Jean-Paul Agon.

Le Conseil d'Administration a ainsi décidé de poursuivre la politique, qui a toujours été mise en œuvre dans la Société, consistant à ne pas priver les salariés nommés dirigeants mandataires sociaux, ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de leur nomination, d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient demeurés salariés. Tel est le cas de M. Jean-Paul Agon, nommé dirigeant mandataire social après 27 ans de carrière chez L'Oréal.

Neuvième résolution : approbation de l'application des dispositions du contrat de travail de M. Agon correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice de son mandat social renouvelé

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés, et conformément aux dispositions des articles L. 225-22-1 et L. 225-42-1 du Code de commerce et de l'article 229-II de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, approuve sous conditions de performance, l'application à compter du 17 avril 2018, de :

- la revalorisation de la rémunération de référence ;
- la prise en compte de l'ancienneté correspondant aux années d'exercice du mandat social renouvelé,

sur le calcul de la retraite à prestations définies de M. Jean-Paul Agon, en application de la convention de suspension du contrat de travail approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.

Cette décision est prise sous la condition suspensive du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de M. Jean-Paul Agon par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de cette Assemblée.

RÉSOLUTION 10 : APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE, ATTRIBUABLES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

EXPOSÉ DES MOTIFS

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, l'Assemblée Générale est appelée à approuver les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux, à raison de leur mandat.

Ces principes et critères sont présentés dans le Rapport du Conseil d'Administration et figurent au chapitre 2.5.1. du Document de Référence.

Dixième résolution : approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux.

RÉSOLUTION 11 : APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES ET VARIABLES COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 À M. JEAN-PAUL AGON EN RAISON DE SON MANDAT DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

EXPOSÉ DES MOTIFS

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, tel que modifié par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin II, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Paul Agon en raison de son mandat de Président-Directeur Général, doivent être approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe Évolution 2017/2016	**2 200 000 €** 0 %	Le Conseil d'Administration du 9 février 2017, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 euros.
Rémunération variable annuelle	**2 038 732 €** 92,7 % sur un objectif maximum de 100 % de la rémunération fixe	La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du Dirigeant mandataire social avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe et ce pourcentage peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe. CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR 2017 ◆ **CRITÈRES FINANCIERS** **60 %** ◆ Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget *15 %* ◆ Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents *15 %* ◆ Évolution du résultat d'exploitation par rapport à 2016 *10 %* ◆ Évolution du bénéfice net par action par rapport à 2016 *10 %* ◆ Évolution du cash-flow par rapport à 2016 *10 %* ◆ **CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS** **40 %** ◆ ***Critères quantifiables (répartis à parts égales entre les critères suivants)*** *25 %* - RSE (programme *Sharing Beauty With All*) : Innover durablement, Produire durablement, Consommer durablement, Partager notre croissance - Ressources Humaines : Équilibre Femmes/Hommes, Développement des Talents, Accès à la formation - Développement Digital ◆ ***Performance qualitative individuelle :*** *15 %* Management, Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes. L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation. Une synthèse des réalisations 2017 est disponible pages 98 à 100 du Document de Référence. APPRÉCIATION POUR 2017 PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 8 FÉVRIER 2018 Sur la base des critères d'évaluation précités, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer une part variable brute de 2 038 732 euros au titre de l'année 2017, soit 92,7 % de l'objectif maximum, le niveau d'atteinte des critères financiers d'une part et extra-financiers et qualitatifs d'autre part s'établissant respectivement à 91,1 % et 95,0 %. Pour des raisons de confidentialité, L'Oréal ne communique pas le détail par critère des montants versés ; les éléments d'appréciation sont détaillés pages 98 à 100 du Document de Référence. En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de cette onzième résolution.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Autres avantages :		
◆ Actions de performance	**32 000** actions de performance valorisées à 5 340 800 € (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 20 avril 2016 (résolution n° 15), le Conseil d'Administration du 20 avril 2017 a décidé, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'attribution conditionnelle de 32 000 actions (ACAs) à M. Jean-Paul Agon. La juste valeur d'une ACAs du Plan du 20 avril 2017 estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés est de 166,90 €, soit au titre des 32 000 ACAs attribuées en 2017 à M. Jean-Paul Agon, une juste valeur de 5 340 800 €. Pour le plan du 20 avril 2016, la juste valeur d'une ACAs s'établissait à 154,32 €. 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 Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal. 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 2018. Le suivi des conditions de performance année après année est détaillé pages 332 et 333 du Document de Référence. Concernant le critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère. Concernant le critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère. L'attribution d'actions dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2017 représente 3,53 % du nombre total d'ACAs attribuées aux 2 038 bénéficiaires de ce même Plan. Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016, cette attribution d'actions ne représente pas plus de 0,6 % du capital social, étant entendu que le montant maximum attribué aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 10 % du montant total d'actions pouvant être attribuées gratuitement. Aucune option d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, n'a été consenti à M. Jean-Paul Agon en 2017.
◆ Jetons de présence	**0 €**	M. Jean-Paul Agon a souhaité ne pas bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général.
◆ Avantages accessoires à la rémunération	**0 €** **8 959 €**	◆ Avantages en nature : M. Jean-Paul Agon bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature. ◆ Régimes de protection sociale complémentaire : prévoyance, frais de santé et retraite à cotisations définies. 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. Le montant des cotisations patronales à ces différents régimes s'est élevé en 2017 à 8 959 € dont 6 080 € pour le régime à cotisations définies, étant relevé que le montant dû à ce titre sera déduit de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif. La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.

M. Jean-Paul Agon ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle ni de rémunération pluriannuelle.

Les informations relatives à (i) l'indemnité de licenciement, (ii) l'indemnité de départ ou de mise à la retraite, (iii) l'indemnité de contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence, et (iv) la retraite supplémentaire à prestations définies dont est susceptible de bénéficier M. Agon au titre de son contrat de travail suspendu, qui étaient communiquées dans le cadre de l'avis consultatif AFEP-MEDEF, peuvent être trouvées en pages 93 et 94 du Document de Référence. L'application de la convention de suspension du contrat de travail de M. Agon portant sur le calcul des droits à retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat renouvelé, est soumise à l'approbation des actionnaires dans le cadre de la neuvième résolution.

Onzième résolution : approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Paul Agon en raison de son mandat de Président-Directeur Général

En application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Paul Agon en raison de son mandat de Président-Directeur Général tels que présentés dans l'exposé des motifs de la présente résolution.

RÉSOLUTION 12 : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

EXPOSÉ DES MOTIFS

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2018, il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation par voie de réduction de capital ;
- leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

L'autorisation prendrait fin à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée et entrerait en vigueur le 21 octobre 2018, soit à l'expiration de l'autorisation en cours de rachat par la Société de ses propres actions qui expirera le 20 octobre 2018.

Le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 250 euros (hors frais). L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital, soit à titre indicatif au 31 décembre 2017, 56 051 908 actions pour un montant maximal de 14 012 977 000 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

Douzième résolution : autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président-Directeur Général, à acheter des actions de la Société, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et dans les conditions suivantes :

- le prix d'achat par action ne pourra pas être supérieur à 250 euros (hors frais) ;
- le nombre d'actions que la Société pourra acquérir ne pourra excéder 10 % du nombre de titres composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces rachats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2017, 56 051 908 actions pour un montant maximal de 14 012 977 000 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

La Société pourra acheter ses propres actions selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur notamment 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 de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation prendra fin à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée et entrera en vigueur le 21 octobre 2018, soit à l'expiration de l'autorisation en cours de rachat par la Société de ses propres actions qui expirera le 20 octobre 2018.

Le Conseil d'Administration aura la faculté d'affecter et de réaffecter à l'un ou l'autre de ces objectifs la totalité des actions détenues par la Société. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour mettre en œuvre la présente résolution et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire.

7.1.2. PARTIE EXTRAORDINAIRE

RÉSOLUTION 13 : 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

L'autorisation donnée au Conseil d'Administration en 2016 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 alors proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation lui permettant de procéder à des annulations d'actions, dans les limites légales. Cette autorisation serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 17 avril 2018 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 2016 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 771 125 actions, soit 0,14 % du capital au 31 décembre 2017, soit une réduction maximale du capital social de 154 225 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 2018 et priverait d'effet toute autorisation antérieure.

Treizième résolution : autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre des articles L. 225-209 et L. 225-208 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes :

- autorise le Conseil d'Administration, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois, les actions détenues par la Société au titre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du capital existant au jour de l'annulation par période de vingt-quatre mois ;
- autorise le Conseil d'Administration, conformément aux articles L. 225-204 et L. 225-205 du Code de commerce, à annuler, en une ou plusieurs fois, un maximum de 771 125 actions, soit 0,14 % du capital au 31 décembre 2017, achetées par la Société sur le fondement de l'article L. 225-208 du Code de commerce pour la couverture de plans d'options d'achat d'actions et qui correspondent ou correspondront à des options qui ne sont plus exerçables.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour :

- procéder à la réduction de capital par annulation des actions ;
- arrêter le montant définitif de la réduction de capital ;
- en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles ;
- procéder à la modification corrélative des statuts ;
- et plus généralement, accomplir toutes formalités et faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente résolution.

Les présentes autorisations sont données pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée et privent d'effet à compter de ce jour toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 14 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE ACCORDÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL POUR RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE DE TITRES DE CAPITAL OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE SOCIÉTÉS TIERCES

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est demandé à l'Assemblée Générale de conférer une délégation de compétence au Conseil d'Administration afin de lui permettre d'augmenter le capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces, en dehors d'une offre publique d'échange, pour procéder à d'éventuelles opérations de croissance externe.

Le Conseil statuera sur le Rapport du ou des Commissaires aux Apports portant notamment sur la valeur des apports, si celui-ci est nécessaire.

Le montant de la ou des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre serait limité à 2 % du capital au jour de la décision d'augmentation de capital et s'imputerait sur le plafond global des augmentations de capital prévu au 2) de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017.

Cette délégation de compétence ne serait pas applicable en période d'offre publique sur les titres de la Société.

Cette autorisation emporterait suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Quatorzième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147, 6e alinéa dudit code :

1) délègue au Conseil d'Administration dans les conditions fixées par la loi, la faculté de procéder à une augmentation de capital en une ou plusieurs fois, dans la limite de 2 % du capital au jour de la décision d'augmentation de capital, sur le Rapport du ou des Commissaires aux Apports mentionné au 1er et 2e alinéa de l'article L. 225-147 susmentionné s'il est nécessaire, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires de la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2) décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations de capital prévues au 2) de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017 ;

3) décide qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre ;

4) prend acte que, conformément à la loi, les actionnaires n'auront pas de droit préférentiel de souscription aux titres émis en vertu de la présente délégation ;

5) décide que le Conseil d'Administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :

a) décider l'augmentation de capital rémunérant les apports,

b) arrêter la liste des titres de capital ou valeurs mobilières apportées, approuver, sur le Rapport du ou des Commissaires aux Apports mentionné au 1er et 2e alinéa de l'article L. 225-47 susmentionné s'il est nécessaire, l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers et leur valeur, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers,

c) constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,

d) imputer éventuellement les frais des augmentations de capital sur la prime d'apport et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

e) d'une manière générale, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des actions émises en vertu de la présente délégation ;

6) fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation.

RÉSOLUTION 15 : AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE AUX SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX D'ACTIONS EXISTANTES ET/OU À ÉMETTRE EMPORTANT RENONCIATION DES ACTIONNAIRES À LEUR DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler son autorisation d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux qui vient à expiration en 2018.

Dans le cadre de cette autorisation, le nombre d'actions qui pourraient être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration. Le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente autorisation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu au 2) de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, l'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires peut être définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, dont notamment la condition de présence, pour tout ou partie des actions attribuées :

- soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- soit au terme d'une période d'acquisition minimale d'un an, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver ces actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive.

Le Conseil d'Administration propose que dans tous les cas, la période d'acquisition soit au minimum de quatre ans. Le Conseil d'Administration aura dans tous les cas la faculté de fixer une période d'acquisition plus longue que cette période minimale ou de prévoir une période de conservation.

Si l'Assemblée Générale vote cette résolution, les éventuelles attributions gratuites d'actions seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun et les conditions de performance à satisfaire pour l'acquisition définitive de tout ou partie des actions.

Ces conditions de performance prendraient en compte :

- pour partie l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal ;
- pour partie l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier Annuel.

Le Conseil d'Administration considère que ces deux critères, appréciés sur une longue période de trois exercices et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et spécificités du Groupe et de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. Ce panel est composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil, mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Ces conditions de performance s'appliqueront sur toutes les attributions individuelles supérieures à 200 actions gratuites par plan, à l'exception des attributions aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, sur lesquelles elles porteront en totalité.

L'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre des attributions qui seraient faites à l'ensemble des personnels du Groupe, ou pour les actions attribuées à l'appui de souscriptions en numéraire réalisées dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en application de la seizième résolution.

Les éventuelles attributions aux mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après évaluation de leur performance.

Les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.

Quinzième résolution : autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1) autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société L'Oréal ;

2) fixe à 26 mois à compter du 21 juin 2018, soit de l'expiration de l'autorisation en cours de procéder à l'attribution aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes qui expirera le 20 juin 2018, la durée de validité de la présente autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois ;

3) décide que le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration, étant précisé que ce nombre maximal d'actions, à émettre ou existantes, ne tient pas compte du nombre d'actions supplémentaires qui pourraient être attribuées en raison d'un ajustement du nombre d'actions attribuées initialement à la suite d'une opération sur le capital de la Société ;

4) décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au 2) de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017 ;

5) décide que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société au cours d'un exercice au titre de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours du même exercice ;

6) décide que le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires ou des catégories de bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribué gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance, étant précisé que l'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre d'une attribution effectuée (i) au profit de l'ensemble des salariés de la Société L'Oréal et, le cas échéant, de sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées, ou (ii) au profit de salariés et mandataires sociaux de sociétés étrangères souscrivant à une augmentation de capital réalisée en application de la dix-septième résolution de la présente Assemblée Générale ou participant à une opération d'actionnariat salarié par cession d'actions existantes, ou (iii) au profit de salariés non membres du Comité Exécutif pour au maximum 200 des actions qui leur sont attribuées gratuitement dans le cadre de chacun des plans décidés par le Conseil d'Administration ;

7) décide (i) que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, pour tout ou partie des actions attribuées, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans et (ii) que le Conseil d'Administration pourra fixer une période de conservation des actions définitivement attribuées dont il fixera, le cas échéant, la durée ;

8) décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration des périodes d'acquisition susvisées en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale ;

9) autorise le Conseil d'Administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions, liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société au sens de l'article L. 225-181 du Code de commerce, de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;

10) prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et à la partie des réserves, bénéfices ou primes, qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ;

11) délègue tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation.

RÉSOLUTIONS 16 ET 17 : DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ACCORDÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE PERMETTRE LA RÉALISATION D'UNE AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ET À CERTAINES CATÉGORIES DE SALARIÉS À L'INTERNATIONAL, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale, au titre de la seizième résolution, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de l'augmentation du capital au profit des salariés du Groupe adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise.

Cette résolution, d'une durée de 26 mois, permettrait aux salariés des sociétés du Groupe de souscrire des actions L'Oréal en s'inscrivant, en France, dans le cadre des plans d'épargne d'entreprise.

Afin que le Conseil puisse déployer, le cas échéant, un plan mondial d'actionnariat des salariés dans les meilleures conditions, il est également proposé à l'Assemblée Générale, au titre de la dix-septième résolution, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de l'augmentation du capital au profit de salariés ou de catégories de salariés du Groupe hors de France.

Cette résolution, d'une durée de 18 mois, permettrait de proposer la souscription d'actions L'Oréal à des salariés ou des catégories de salariés du Groupe hors de France en adaptant les conditions de l'offre aux particularités locales.

Conformément au Code du travail, au titre de la seizième résolution, le prix d'émission ne pourrait être supérieur à la moyenne des cours constatés sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription ni être inférieur de plus de 20 % à cette moyenne.

Au titre de la dix-septième résolution, le prix d'émission serait déterminé selon des modalités similaires à celles fixées pour la seizième résolution et pourrait également être fixé en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger.

Il est donc demandé à l'Assemblée Générale, au titre des seizième et dix-septième résolutions, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'augmentation du capital de la Société dans la limite de 1 % du capital social, soit à titre indicatif au 31 décembre 2017 par l'émission de 5 605 190 actions nouvelles, ce plafond étant commun aux seizième et dix-septième résolutions. Le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement des seizième et dix-septième résolutions s'imputerait sur le montant du plafond global prévu au 2) de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017.

Seizième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1) délègue au Conseil d'Administration la compétence pour décider en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ;

2) décide de supprimer, au profit des salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant précisé que la souscription des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises sur le fondement de la présente résolution pourra être effectuée par l'intermédiaire de fonds commun de placement d'entreprise, notamment de fonds commun de placement d'entreprise « à formule » au sens de la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers, ou tout autre organisme collectif autorisé par la réglementation ;

3) fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet ; étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre ;

4) décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être ainsi réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2017, une augmentation de capital social d'un montant nominal maximum de 1 121 038 euros par l'émission de 5 605 190 actions nouvelles), étant précisé que le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la dix-septième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun aux seizième et dix-septième résolutions ;

5) décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global prévu au 2) de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017 ;

6) décide que le prix de souscription pourra comporter une décote par rapport à une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, laquelle décote ne pourra excéder 20 % de cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégataire, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote, notamment pour tenir compte des régimes juridiques et fiscaux applicables dans les pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital ;

7) décide, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de l'abondement qui pourrait être versé en application du ou des règlement(s) de Plan d'Épargne d'Entreprise, et/ou au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-19 du Code du travail ;

8) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet, notamment, de :

- fixer les conditions que devront remplir les salariés et anciens salariés éligibles pour pouvoir souscrire, individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, aux titres émis en vertu de la présente délégation,
- arrêter la liste des sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'émission,
- décider le montant à émettre, les caractéristiques, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le prix d'émission, les dates de la période de souscription et les modalités de chaque émission,
- fixer le délai accordé aux bénéficiaires pour la libération de leurs titres et les modalités de paiement,
- arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
- imputer, le cas échéant, les frais, droits et honoraires occasionnés par de telles émissions sur le montant des primes d'émission et prélever, le cas échéant, sur les montants des primes d'émission, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au niveau requis par la législation et la réglementation en vigueur, et, en cas d'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement au titre de l'abondement et/ou de la décote, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Dix-septième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de catégories de bénéficiaires définies ci-après ;

2) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises dans le cadre de la présente délégation et de réserver le droit de les souscrire à une ou des catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) au profit d'OPCVM ou autres entités de droit français ou étranger, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) ou permettant aux personnes mentionnées au (i) de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat salarié ou d'épargne en titres de la Société ;

3) fixe à 18 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet ; étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre ;

4) décide que le prix d'émission des actions nouvelles, à émettre en application de la présente délégation, sera fixé (i) sur la base d'une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration, ou du Directeur Général, fixant la date d'ouverture de la souscription, avec une décote maximale de 20 %, et/ou (ii) au même prix décidé sur le fondement de la seizième résolution lors d'une opération concomitante, et/ou (iii) conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger, en particulier dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* au Royaume-Uni ou d'un plan *401k* ou *423* aux États-Unis ;

5) décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être ainsi réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2017, une augmentation de capital social d'un montant nominal maximum de 1 121 038 euros par l'émission de 5 605 190 actions nouvelles), étant précisé que le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la seizième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun aux seizième et dix-septième résolutions ;

6) décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global prévu au 2) de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017 ;

7) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour faire usage en une ou plusieurs fois de la présente délégation, notamment à l'effet :

- de fixer la liste des bénéficiaires, au sein d'une ou des catégories de bénéficiaires définies ci-dessus, ou les catégories de salariés bénéficiaires de chaque émission et le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux,
- de déterminer les formules et modalités de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu le cas échéant des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales ainsi que lesdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération,
- de décider du nombre maximum d'actions à émettre, dans les limites fixées par la présente résolution et constater le montant définitif de chaque augmentation de capital et modifier corrélativement les statuts,
- d'arrêter les dates et toutes autres conditions et modalités d'une telle augmentation de capital dans les conditions prévues par la loi,
- d'imputer les frais d'une telle augmentation de capital sur le montant des primes afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau montant du capital social résultant d'une telle augmentation,
- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

RÉSOLUTION 18 : MODIFICATION DES DISPOSITIONS STATUTAIRES RELATIVES AUX DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale de mettre à jour les dispositions statutaires relatives aux déclarations de franchissements de seuils afin de rapprocher le régime des déclarations de franchissements de seuils prévu par les statuts de la Société du régime des déclarations de franchissements de seuils prévu par le Code de commerce.

Il s'agit tout d'abord de prendre en compte les différents cas d'assimilation désormais prévus pour les obligations légales de déclaration et d'ajuster le régime des sanctions en conséquence.

Par ailleurs, le délai de notification actuellement prévu dans les statuts de la Société (soit 15 jours calendaires) est long et limite en conséquence l'efficacité des déclarations de franchissements de seuils statutaires du point de vue de l'information de la Société. Un délai de cinq jours de négociation, supérieur d'un jour au délai de quatre jours de négociation applicable aux franchissements de seuils légaux, semblerait plus pertinent et en ligne avec la pratique de place majoritaire.

Les seuils dont le franchissement devra donner lieu à déclaration sont inchangés par rapport à la version actuelle des statuts.

Dix-huitième résolution : modification des dispositions statutaires relatives aux déclarations de franchissements de seuils

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, décide de modifier les deuxième et troisième alinéas de l'article 7 des statuts comme suit :

Version actuelle :	Nouvelle version proposée :
« 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.	« Toute personne, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote représentant, en tenant compte des titres assimilés au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, une proportion du capital social ou des droits de vote, égale à 1 % ou à un multiple de ce pourcentage, et inférieure à 5 %, doit informer la Société du nombre total d'actions, de droits de vote, de titres donnant accès au capital qu'elle détient ainsi que de titres assimilés au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, dans le délai de cinq jours de négociation, à compter du franchissement, dans les conditions de notification et de contenu prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables aux déclarations de franchissement de seuils légaux et, en précisant notamment les informations devant être fournies à l'occasion d'un franchissement de seuil légal à l'Autorité des Marchés Financiers, conformément à son règlement général. L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire devient inférieure à chacun des seuils précités.
À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues par la loi ou par les statuts, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, dans les conditions prévues par les dispositions du Code de commerce, si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital en font la demande lors de cette Assemblée. »	À défaut d'avoir procédé aux déclarations dans les conditions prévues par la loi ou par les statuts, l'actionnaire défaillant est privé du droit de vote attaché aux actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, 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. »

RÉSOLUTION 19 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

EXPOSÉ DES MOTIFS

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

Dix-neuvième résolution : pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale donne tous les pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des présentes pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

7.2. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

7.2.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D'ACTIONS ACHETÉES

(Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2018 – Treizième résolution)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, et en exécution des missions prévues aux articles L. 225-204 et L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions des réductions de capital envisagées.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à ces missions. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions des réductions du capital envisagées, qui ne sont pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Réduction du capital par annulation des actions détenues par votre société, en application de l'article L. 225-214 du Code de commerce

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'annulation par votre société de ses propres actions acquises dans les conditions prévues à l'article L. 225-208 du Code de commerce.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, un nombre maximum de 771 125 actions achetées par votre 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 154 225 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 la présente Assemblée Générale, 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 douzième résolution et serait donnée pour une période de dix-huit mois.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

7.2.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS EXISTANTES ET/OU À ÉMETTRE AU PROFIT DES SALARIÉS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

(Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2018 – Quinzième résolution)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société L'Oréal et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de vingt-six mois à compter du 21 juin 2018, à attribuer gratuitement en une ou plusieurs fois des actions existantes et/ou à émettre, dans la limite de 0,6 % du capital social de la Société à la date de la décision par le Conseil d'Administration, étant précisé que le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu au paragraphe 2 de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier notamment que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

7.2.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

(Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2018 – Seizième résolution)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles de votre société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Le nombre total de titres de capital susceptibles d'être émis, en une ou plusieurs fois, en application de cette délégation, est plafonné à 1 % du capital social de votre société à la date de la présente Assemblée Générale, étant précisé que le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la dix-septième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, et que le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu au paragraphe 2 de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émission d'actions, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

7.2.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL RÉSERVÉE, AU PROFIT DE CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES CONSTITUÉES DE SALARIÉS DE FILIALES ÉTRANGÈRES, DANS LE CADRE D'UNE OPÉRATION D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

(Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2018 – Dix-septième résolution)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à une ou des catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à votre société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) au profit d'OPCVM ou autres entités de droit français ou étranger, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de votre société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) ou permettant aux personnes mentionnées au (i) de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat salarié ou épargne en titres de votre société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total de titres de capital susceptibles d'être émis, en une ou plusieurs fois, en application de cette délégation, est plafonné à 1 % du capital social de votre société à la date de la présente Assemblée Générale, étant précisé que le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la seizième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, et que le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu au paragraphe 2 de la onzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émission d'actions, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

8

Annexes

8.1. Responsables du contrôle des comptes 368

8.1.1. Commissaires aux Comptes 368

8.1.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 368

8.2. Informations financières historiques incluses par référence 368

8.3. Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 369

8.4. Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 369

8.5. Table de concordance du Document de Référence 370

8.6. Table de concordance du Rapport Financier Annuel 372

8.7. Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux 372

8.8. Table de concordance du Rapport de Gestion 373

8.1. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.1.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Mandat en cours			
2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017	Date de 1re nomination	Date de nomination	Durée du mandat	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	20 avril 2016	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2021 à tenir en 2022
Deloitte & Associés Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par Frédéric Moulin 185, avenue Charles-de-Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	29 avril 2004	20 avril 2016	6 exercices	
Suppléants				
M. Georghiou Jean-Christophe 63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine	20 avril 2016	20 avril 2016	6 exercices	
Société BEAS 195, avenue Charles-de-Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	27 avril 2010	20 avril 2016	6 exercices	

8.1.2. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

Voir note 14 de l'Annexe aux comptes consolidés au chapitre 4 du présent document.

8.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809/2004 du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence 2017 :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 209 à 268 du Document de Référence 2016, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 14 mars 2017 sous le numéro D. 17-0168, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2016 figurant en pages 23 à 32 du Document de Référence 2016 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 193 à 253 du Document de Référence 2015, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 15 mars 2016 sous le numéro D. 16-0137, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2015 figurant en pages 16 à 31 du Document de Référence 2015.

8.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

M. Christian Mulliez, Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances, par délégation du Président-Directeur Général de L'Oréal, M. Jean-Paul Agon.

8.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et les éléments du Rapport de Gestion contenus dans le présent document, comme précisé dans la table de concordance à la rubrique 8.8., présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Clichy, le 09 mars 2018

Par délégation du Président-Directeur Général,

Christian Mulliez, Vice-Président,

Directeur Général Administration et Finances

8.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE	Pages
1. Personnes responsables	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	369
1.2. Attestation des personnes responsables	369
2. Contrôleurs légaux des comptes	**368**
3. Informations financières sélectionnées	**9-11, 25-33**
3.1. Informations financières historiques	25-33, 310
3.2. Informations financières intermédiaires	NA
4. Facteurs de risque	**119-132**
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la Société	11-13
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	318
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	318
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	318
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	318-319, 378
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	NA
5.2. Investissements	24, 34-35, 273
5.2.1. Principaux investissements réalisés	24,34
5.2.2. Principaux investissements en cours	273
5.2.3. Principaux investissements envisagés	34-35, 273
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	6, 11-15
6.2. Principaux marchés	13-15
6.3. Événements exceptionnels	NA
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	16, 126
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	13-15
7. Organigramme	**41-42**
7.1. Description sommaire du Groupe	6-13
7.2. Liste des filiales importantes	276-280, 306-308
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	**16, 20**
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	236-237
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	128, 156-163
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	9-11, 25-33
9.2. Résultat d'exploitation	25-33, 223
10. Trésorerie et capitaux	**225-228**
10.1. Informations sur les capitaux	225-228, 287-289
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	32, 228, 289
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	10,130-131, 258-259
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sur les opérations de la Société	130, 258
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	32, 130, 258-260
11. Recherche et développement, brevets et licences	**15-18**
12. Informations sur les tendances	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	34
12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	NA
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	**NA**
14. Organes d'administration et Direction Générale	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	6-8, 47-60
14.2. Conflits d'intérêts	64-65

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	84-103
15.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	241-244
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	7, 60
16.2. Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration	65
16.3. Informations sur les Comités	68-72
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise	46
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	9, 139-140
17.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	49, 102-103, 351-352
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	357-361
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	323
18.2. Existence de droits de vote différents	320
18.3. Contrôle de l'émetteur	324-326
18.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	324-326
19. Opérations avec des apparentés	**133-134, 274**
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	
20.1. Informations financières historiques	25-33, 310, 368
20.2. Informations financières pro forma	NA
20.3. États financiers	223-283
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	284, 312-315
20.5. Date des dernières informations financières	NA
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7. Politique de distribution du dividende	334
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	127, 272-273
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	NA
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit et capital autorisé	320, 265-266
21.1.2. Actions non représentatives du capital	323
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	323
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	NA
21.1.5. Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	NA
21.1.6. Options sur le capital de membres du Groupe	NA
21.1.7. Historique du capital social	322-323
21.2. Acte constitutif et statuts	318-320
21.2.1. Objet Social	318
21.2.2. Organes d'administration, de direction et de surveillance	40, 46-58
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	NA
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	NA
21.2.5. Convocation des Assemblées Générales d'actionnaires et conditions d'admission	320
21.2.6. Dispositions pouvant retarder, différer, ou empêcher un changement de contrôle	NA
21.2.7. Déclarations de franchissements de seuils statutaires	320, 324
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	NA
22. Contrats importants	**NA**
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	**10, 13, 15**
24. Documents accessibles au public	**319**
25. Informations sur les participations	**311, 276-280**

8.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport Financier Annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF.

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF	Pages
1. Comptes Annuels 2017	285-311
2. Comptes Consolidés 2017	221-280
3. Rapport de Gestion 2017 du Conseil d'Administration de L'Oréal	373-374
4. Déclaration du Responsable du Rapport Financier Annuel 2017	369
5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels 2017	312-316
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2017	281-284
7. Honoraires des Commissaires aux Comptes	275

8.7. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Afin de mettre en perspective les informations sur les rémunérations avec la présentation sous forme des 10 tableaux préconisés par l'AMF dans son guide d'élaboration des documents de référence publié le 10 décembre 2009 et modifié le 17 décembre 2013 et le 5 décembre 2014 (voir également Code AFEP-MEDEF), la table thématique suivante a été établie. À noter que certaines informations ne sont pas présentées sous forme de tableau compte tenu de leur contenu (*cf.* ci-dessous les tableaux identifiés par un *).

Tableaux des Rémunérations figurant dans les recommandations de l'AMF	Pages
Tableau n° 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	102 2e tableau
Tableau n° 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	102 1er tableau
Tableau n° 3. Les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non Dirigeants	85
Tableau n° 4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe	NA
Tableau n° 5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	102 4e tableau
Tableau n° 6. Actions de performance attribuées à chaque mandataire social	103 1er tableau
Tableau n° 7. Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social *	103 2e tableau
Tableau n° 8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	102 3e tableau
Tableau n° 9. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	rubrique 6.4.2.2.
Tableau n° 10. Historique des attributions gratuites d'actions	103

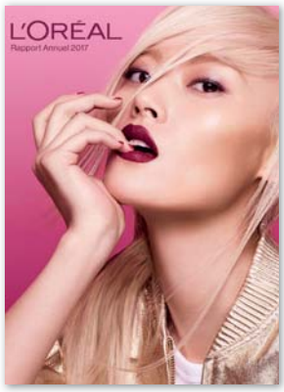
8.8. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de prendre connaissance des éléments du Rapport de Gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce, ainsi que la section spécifique du Rapport de Gestion dédiée au gouvernement d'entreprise, en application des articles L. 225-37 al. 6 et suivants du Code de commerce.

Rubriques du Rapport de Gestion 2017	Pages
Situation et activité du Groupe en 2017/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)	25-33, 343-344
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2018 et perspectives	33-34
Recherche et développement	15-18
Opérations	18-24
Comptes sociaux	
Chiffre d'affaires	286, 294, 310
Bilan et compte de résultat de L'Oréal S.A.	286-287
Dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du CGI	309
Dettes fournisseurs et clients	309
Résultats financiers sur 5 ans	310
Filiales et participations	306-308, 311
Facteurs de risques	
Risques liés à l'activité	121-125
Risques juridiques (enjeux et contraintes liés à la législation, litiges significatifs…)	126-127
Risques industriels et environnementaux	128
Risque de contrepartie	129
Risques clients	129
Risque de liquidité	129
Risques financiers et de marché	130-131
Assurance	131-132
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	
Plan de vigilance	**112**
Gouvernement d'entreprise	
Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction Générale	47-48
Limitations de pouvoir du Directeur Général	75
Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	49-60, 66-68
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire durant l'exercice	49-60
Rémunération des mandataires sociaux	84-103
Options attribuées et levées par les mandataires sociaux	102-103, 329-330
Engagements pris à l'égard des mandataires sociaux	92-95
État récapitulatif des opérations réalisées en 2017 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux et leurs proches	103
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale concernant les augmentations de capital	321
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil. Description des objectifs, modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice.	61-63, 66
Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées et raisons pour lesquelles elles ont été écartées.	104
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	320, 342
Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	323-326
Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux	
Informations relatives aux questions de personnels et conséquences sociales de l'activité de L'Oréal	138-156
Informations environnementales	156-158
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable	159-181
Informations concernant le capital social	
Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux	320
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)*	321-323
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	323
Participation des salariés dans le capital	323-324

Rubriques du Rapport de Gestion 2017	Pages
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	324
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société (sauf le paragraphe 6.3.5.5. postérieur à l'arrêté du Rapport de Gestion)	324-326
Rachat par la Société de ses propres actions	326-327
Présentation des plans de stock-options et ACAs de L'Oréal S.A.	328-333

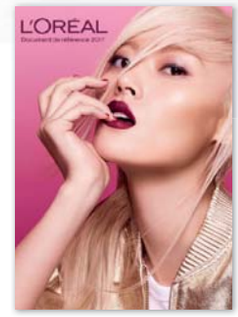
Retrouvez toutes les publications 2017



Découvrez plus de contenus en ligne sur loreal-finance.com ou sur l'appli L'Oréal Finance

Le Rapport Annuel

L'année 2017 de L'Oréal, celle des Divisions, des marques et des pays au service d'une mission – la Beauté pour Tous – et d'une stratégie – l'Universalisation.



Le Document de Référence

Comprenant le Rapport Intégré et incluant notamment les comptes 2017, le Rapport Financier Annuel, le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration et un chapitre consacré à la Responsabilité Sociétale et Environnementale.

Le Rapport d'Avancement

Rapport d'Avancement 2017 des résultats du programme de développement durable *« Sharing Beauty With All »*[1].

(1) Partager la beauté avec tous.

RETROUVEZ DES CONTENUS EXCLUSIFS SUR LA VERSION EN LIGNE

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

Un assistant de navigation vous aide à trouver les contenus qui vous intéressent et vous accompagne tout au long de votre navigation

Besoin d'aide ?

Crédits Photographiques : Shu Uemura, Jean-François Robert, Thomas Gogny, Stéphane de Bourgies.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT ANNUEL 2017

sur loreal-finance.com ou l'application L'Oréal Finance

L'ORÉAL

Société Anonyme
au capital de 112 103 817,60 euros
632 012 100 R.C.S. Paris

Siège administratif :
41, rue Martre
92117 Clichy Cedex
Tél. : 01 47 56 70 00
Fax : 01 47 56 86 42

Siège social :
14, rue Royale
75008 Paris

www.loreal.com
www.loreal-finance.com