

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE

	<i>Page</i>
1. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	68
2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE	71
3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE CONTRÔLE INTERNE	77

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Ce rapport, établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, a été approuvé par le Conseil d'Administration dans sa délibération du 5 février 2009.

Il a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil d'Administration de la Société, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, de la politique de rémunération ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par celle-ci.

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Conseil d'Administration

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

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

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 23 octobre 2008, a adhéré aux recommandations AFEP/MEDEF du 8 octobre 2008 relatives à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées et a décidé que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est celui auquel se référera la Société. Ce code est consultable sur le site www.medef.fr.

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

Deux Comités, le Comité d'Audit de la Performance et le Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations, dont la composition, le rôle et les missions sont définis par un règlement intérieur, sont constitués au sein du Conseil d'Administration.

La Charte du Conseil d'Administration et les règlements intérieurs des Comités sont communiqués à tout candidat aux fonctions d'Administrateur ainsi qu'au représentant permanent d'une personne morale avant leur entrée en fonction.

En application des dispositions de la Charte du Conseil d'Administration, les Administrateurs doivent porter à la connaissance du Président du Conseil d'Administration toute

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

1.2 Composition et fonctionnement

• Le Conseil d'Administration est composé de dix-huit membres : Madame Delphine Arnault-Gancia, Messieurs Bernard Arnault, Antoine Arnault, Jean Arnault, Nicolas Bazire, Antonio Belloni, Antoine Bernheim, Nicholas Clive-Worms, Charles de Croisset, Diego Della Valle, Albert Frère, Pierre Godé, Gilles Hennessy, Patrick Houël, Arnaud Lagardère, Felix G. Rohatyn, Hubert Védrine et Lord Powell of Bayswater. Six d'entre eux : Messieurs Antoine Bernheim, Nicholas Clive-Worms, Charles de Croisset, Diego Della Valle, Arnaud Lagardère et Hubert Védrine sont considérés comme indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société.

Le Conseil d'Administration, au cours de sa réunion du 5 février 2009, a apprécié la situation de chaque Administrateur en fonction notamment des critères d'indépendance énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, et a considéré que :

- (i) Messieurs Charles de Croisset, Diego Della Valle et Hubert Védrine remplissent l'ensemble de ces critères ;
- (ii) Monsieur Antoine Bernheim doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans et ses mandats au sein de conseils d'administration d'autres sociétés, filiales du groupe Arnault et du Groupe LVMH ;
- (iii) Monsieur Nicholas Clive-Worms doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans ;
- (iv) Monsieur Arnaud Lagardère doit être considéré comme membre indépendant nonobstant le mandat détenu par Monsieur Bernard Arnault au sein du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA.

Monsieur Arnaud Lagardère n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat d'Administrateur qui arrive à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée Générale annuelle.

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

- Au cours de l'exercice 2008, le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois sur convocation écrite de son Président, adressée à chacun des Administrateurs une semaine au moins avant la date de la réunion. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 74 % en moyenne.

Le Conseil a arrêté les comptes annuels et semestriels et s'est prononcé notamment sur les grandes orientations stratégiques du Groupe, le budget, la mise en place d'un plan d'options de souscription d'actions et l'attribution d'actions gratuites, l'autorisation de cautions au profit de tiers ainsi que sur diverses conventions conclues entre sociétés apparentées, l'adhésion de la Société aux recommandations AFEP/MEDEF relatives à la rémunération des mandataires sociaux et au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par ces organismes.

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 5 février 2009, a passé en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

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

Le Conseil a constaté qu'il a reçu en temps utile les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et que chaque Administrateur a eu la faculté, au-delà des débats au cours des réunions du Conseil, d'interroger les dirigeants et a obtenu les précisions et éclaircissements demandés.

La situation financière du Groupe a été exposée de façon claire et détaillée lors de l'arrêté des comptes consolidés annuels et semestriels.

Le budget annuel et un plan stratégique à trois ans ont été présentés aux Administrateurs et commentés en réunion.

La façon dont le Groupe entend réagir aux évolutions économiques et financières auxquelles il doit faire face a donné lieu à des échanges entre les Administrateurs et les dirigeants.

Enfin, les grandes lignes de la communication financière du Groupe et les améliorations susceptibles d'y être apportées ont fait l'objet d'une réflexion au sein du Conseil.

1.3 Direction Générale

Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Il n'a apporté aucune limitation aux pouvoirs du Directeur Général.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration a nommé un Directeur Général délégué, Monsieur Antonio Belloni, qui dispose des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

1.4 Comité d'Audit de la Performance

Le Comité d'Audit de la Performance a pour missions essentielles de s'assurer de la conformité aux normes comptables en vigueur des principes comptables suivis par la Société et par le Groupe, d'examiner les comptes sociaux et consolidés avant leur soumission au Conseil d'Administration, et de veiller à la mise en œuvre effective du contrôle interne du Groupe.

Il est actuellement composé de trois membres (dont deux indépendants), désignés par le Conseil d'Administration. Les membres actuels du Comité d'Audit de la Performance sont Messieurs Antoine Bernheim (Président), Nicholas Clive-Worms et Gilles Hennessy.

Le Comité d'Audit de la Performance s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2008. Toutes les réunions se sont tenues en présence de tous les membres du Comité, à l'exception d'une réunion à laquelle l'un des membres du Comité n'a pu participer. Ont également participé à ces réunions les Commissaires aux Comptes, le Directeur des Opérations, le Directeur Financier, le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur Comptable, le Directeur Juridique, et en fonction des sujets abordés, le Directeur du Financement, le Directeur de la Trésorerie et le Directeur Fiscal.

Outre l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, les travaux du Comité ont porté principalement sur les réalisations de l'Audit Interne, la politique de couverture des risques de change, ainsi que sur la position fiscale du Groupe.

1.5 Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations

Le Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations a pour missions essentielles d'émettre :

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

Il est actuellement composé de trois membres (dont deux indépendants), désignés par le Conseil d'Administration. Les membres actuels du Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations sont Messieurs Antoine Bernheim (Président), Charles de Croisset et Albert Frère.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2008, en présence de tous ses membres. Il a émis des propositions relatives à la rémunération et à l'attribution d'options de souscription d'actions au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué et rendu un avis sur la rémunération, les options de souscription et les avantages en nature attribués à certains Administrateurs par la Société ou ses filiales. Il a également émis un avis sur la candidature de Monsieur Charles de Croisset aux fonctions d'Administrateur et sur les mandats d'Administrateur arrivant à échéance en 2008.

En outre, préalablement à la réunion du Conseil d'Administration du 5 février 2009, le Comité a examiné l'ensemble des mandats arrivant à échéance à l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008, a émis des recommandations sur la rémunération variable au titre de l'année 2008 du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué et de certains Administrateurs recevant de la Société ou de ses filiales une rémunération ainsi que sur la rémunération de ces mêmes personnes pour 2009. Il a également exprimé un avis favorable sur la candidature de Monsieur Yves-Thibault de Silguy aux fonctions d'Administrateur.

1.6 Collège des Censeurs

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

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

Le Collège des Censeurs est actuellement composé d'un seul membre : Monsieur Kilian Hennessy.

1.7 Participation aux Assemblées Générales

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies à l'article 23 des statuts (voir partie « Gouvernement d'Entreprise » du document de référence).

1.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

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

1.9 Politique de rémunération des mandataires sociaux

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration

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

Ce montant est réparti entre l'ensemble des membres du Conseil d'Administration et des Censeurs conformément à la règle définie par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations, à savoir :

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

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

Le Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations a en outre la faculté de proposer que tout ou partie des jetons de présence soit attribué en fonction de la participation des membres du Conseil d'Administration aux réunions de celui-ci.

Au titre de l'année 2008, LVMH a versé aux membres de son Conseil d'Administration 1 125 000 euros à titre de jetons de présence.

Autres rémunérations

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

Une partie de la rémunération versée aux mandataires sociaux dirigeants repose sur l'atteinte d'objectifs financiers d'une part, d'ordre qualitatif d'autre part. Les critères financiers sont l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et de la génération de fonds (cash-flow), chacun de ces trois éléments comptant pour un tiers. La partie variable est plafonnée à 180 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur Général, et à 120 % de celle-ci pour le Directeur Général délégué.

Aucun mandataire social dirigeant de la Société ne bénéficie, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique ou dérogeant aux règles des plans de stock-option relatives à l'exercice des options.

Lors de leur départ à la retraite, les membres du Comité Exécutif, le cas échéant également mandataires sociaux, peuvent recevoir un complément de retraite à condition qu'ils justifient d'une présence d'au moins six ans au sein du Comité Exécutif du Groupe et qu'ils fassent valoir simultanément leurs droits à la retraite au titre des régimes de retraite légaux. Ce complément de retraite est déterminé sur la base d'une rémunération de référence égale à la moyenne des rémunérations annuelles perçues au cours des trois dernières années civiles précédant l'année du départ à la retraite, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Le complément de retraite annuelle est égal à la différence entre 60 % de la rémunération de référence et la totalité des pensions servies par le régime général de la sécurité sociale et les régimes complémentaires de l'ARRCO et de l'AGIRC. La dotation aux provisions relative à ce complément de retraite pour l'année 2008 est incluse dans le montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans la Note 30 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

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

2.1 Définition

Le Groupe utilise un référentiel interne établi en cohérence avec le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission), dont l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a repris les principaux éléments dans son Cadre de Référence. Ainsi, sous l'impulsion du Conseil d'Administration, du Comité d'Audit de la Performance, de la Direction Générale, du management et autres responsables des maisons mères et filiales, le contrôle interne, conformément à ce référentiel, est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

Par ailleurs, LVMH a décliné dans son référentiel interne deux objectifs complémentaires que sont :

- la protection des actifs et de la valeur du capital ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale du Groupe et des unités opérationnelles (les Maisons/les marques et leurs filiales).

Le dispositif de contrôle interne est donc constitué d'un ensemble de procédures et d'activités de contrôles qui dépasse le cadre strictement comptable et financier ; ce dispositif, parce qu'il vise

à garantir le contrôle et la continuité de l'ensemble des activités existantes et nouvelles, doit permettre au management des Maisons et filiales de se consacrer pleinement à la stratégie, au développement et à la croissance du Groupe.

Limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

2.2 Périmètre et formalisation

LVMH rassemble, sous le concept fédérateur du luxe, un ensemble de cinq principaux groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective. Ces groupes d'activités sont eux-mêmes composés de sociétés de tailles diverses, détentrices de marques prestigieuses, elles-mêmes divisées en filiales à travers le monde.

Cette organisation garantit l'indépendance des marques, tout en permettant la mise en œuvre de synergies réelles entre sociétés d'un même métier notamment.

La politique de contrôle interne en vigueur dans le Groupe est conforme à ce principe d'organisation :

- la société mère LVMH SA est responsable de son propre contrôle interne tout en assurant un rôle de coordination et d'impulsion de l'ensemble du contrôle interne des sociétés du Groupe ;
- le Président d'une marque est quant à lui responsable du contrôle interne de l'ensemble des filiales qui contribuent, au plan mondial, au développement de sa marque ;
- chaque Président de filiale l'étant pour les activités placées sous sa responsabilité.

Le dispositif de contrôle interne, formalisé depuis 2003 dans le cadre de la Loi sur la Sécurité Financière (LSF), suit cette même structure ; il est à la fois :

- décentralisé au niveau des groupes d'activités et des marques : l'animation et le pilotage du processus de contrôle interne est de la responsabilité des Directions Générales des entités opérationnelles et juridiques ;
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique : la Holding LVMH SA en coordonne le déploiement à travers le Groupe.

La formalisation se traduit dans un premier temps par un processus d'auto-évaluation. Elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et permettra d'aboutir à terme à une appréciation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne du Groupe. Cette auto-évaluation est basée sur le référentiel de contrôle interne

LVMH. Ce référentiel couvre 12 processus clés (Ventes, Ventes de Détail, Achats, Licences, Voyages et déplacements, Inventaire, Production, Cash, Immobilisations, RH, Systèmes d'information et Clôture des comptes) et des activités de contrôles sur les cinq composantes COSO ; il est supporté par un outil informatique de modélisation et de pilotage du contrôle interne (« Switch ») aussi adopté par d'autres sociétés membres du CAC 40.

La démarche d'auto-évaluation adaptée à la configuration et à la culture du Groupe LVMH, a consisté en :

- la définition du périmètre LSF incluant les sociétés les plus significatives, et pour chacune d'elles ;
- l'envoi d'instructions détaillées de la Direction Générale du Groupe aux Présidents de ces sociétés ;
- une revue de l'environnement général de contrôle, dont l'objectif est l'évaluation par le Président de l'environnement général de contrôle de l'entité dont il a la responsabilité ;
- une revue détaillée des processus métiers clés réalisée en fonction de la matérialité de ces processus et du niveau de couverture des risques attendu ;
- la soumission de la part du Comité de Direction de chaque entité sélectionnée d'une lettre d'affirmation sur le contrôle interne signée par son Président et son Directeur Financier, confirmant leur appropriation et leur responsabilité sur le contrôle interne en termes de remontée des insuffisances et de leur remédiation.

La revue détaillée des processus métiers clés est réalisée sur la base d'un questionnaire type recensant pour chaque processus les principaux risques et contrôles associés, chaque société concernée procédant à des adaptations propres à son environnement. Des processus particuliers ont été développés et évalués pour refléter les besoins spécifiques de certaines activités (Eaux de vie et Terre à Vigne pour les Vins et Spiritueux, Création pour la Mode et Maroquinerie).

Les lettres d'affirmation sur le contrôle interne sont consolidées en « cascade », partant des filiales vers les maisons mères puis au niveau du Groupe.

En 2008, près d'une centaine d'entités (maisons-mères et filiales) ont été soumises à une auto-évaluation, représentant plus de 80 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

De plus, afin de rendre effective leur appropriation du projet, les entités les plus importantes ont renforcé leur structure de contrôle interne tout en clarifiant la cascade de responsabilité de contrôle interne au sein de leur organisation.

Par ailleurs, en 2008 au niveau de la société mère LVMH SA et du Groupe, neuf processus clés (Trésorerie, Financement, Fiscalité, Consolidation, Clôture des comptes, Comptabilisation Flux financiers, Systèmes d'information, Communication financière, Assurances) ont été analysés en termes de risques associés et des plans d'actions ont été définis pour remédier aux déficiences éventuelles.

Diligences et appréciations par les dirigeants

Ces démarches de formalisation du contrôle interne sont menées en interne avec des validations externes indépendantes. Elles permettent de capitaliser sur la connaissance et l'implication des responsables opérationnels et de faciliter le processus d'amélioration continue du contrôle interne dans le temps au sein du Groupe. Les Commissaires aux Comptes sont tenus informés de cette démarche, ainsi que le Comité d'Audit de la Performance, via des comptes rendus périodiques.

2.3 Les composantes du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne, suivant l'approche COSO qui a été retenue, comprend cinq composantes étroitement liées :

- un environnement général de contrôle ;
- une évaluation des risques ;
- des contrôles appropriés ;
- un système d'information et de communication permettant l'exercice efficace des responsabilités ;
- un plan de suivi et de progrès.

Tous ces éléments sont à la fois pilotés et coordonnés centralement et examinés annuellement par les entités significatives du Groupe par le biais de la démarche d'auto-évaluation en place.

2.3.1 L'environnement général de contrôle

S'appliquant à l'ensemble des activités de LVMH, le dispositif de contrôle interne vise tout d'abord à créer les conditions d'un environnement général de contrôle interne adapté aux spécificités du Groupe. Il vise en outre à prévenir et maîtriser les risques d'erreurs et de fraudes, sans pour autant garantir une élimination absolue de ces dernières.

Le Groupe a toujours marqué sa détermination sur ces fondamentaux que sont l'engagement du management en faveur de l'intégrité et du comportement éthique, le principe de l'honnêteté dans les relations avec les clients, fournisseurs, employés et autres partenaires, des organisations claires, des responsabilités et pouvoirs définis et formalisés dans le respect du principe de séparation des tâches, l'évaluation régulière des performances du personnel, l'engagement pour la compétence et le développement des collaborateurs du Groupe.

Les principes d'éthique et de gouvernance sont largement diffusés. En particulier, le Groupe recommande et veille à la mise en place dans les Maisons de codes de conduite, chartes fournisseurs, et procédures formalisées de déclaration et suivi des conflits d'intérêt.

La gestion des compétences est un aspect significatif du système de contrôle interne. LVMH y veille tout particulièrement par l'adéquation des profils et des responsabilités correspondantes, la formalisation des revues annuelles de performance au

niveau individuel et des organisations, le développement des compétences par le biais de programmes de formation spécifiques à tous les niveaux et par la promotion de la mobilité interne. Des analyses liées aux effectifs sont produites mensuellement par la Direction des Ressources Humaines du Groupe, faisant apparaître les variations des effectifs et les analyses afférentes, ainsi que les postes vacants et les mobilités internes. Il existe également un Intranet réservé aux Ressources Humaines du Groupe.

2.3.2 La gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques identifie et évalue les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité aux lois et règlements en vigueur. Il se nourrit d'emblée des remontées du processus d'auto-évaluation sur le contrôle interne, réalisées par une centaine d'entités significatives couvrant plus de 80 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, et il est complété par une cartographie additionnelle pour recenser les risques purement opérationnels et spécifiques à une activité qui ne seraient pas capturés par le processus d'auto-évaluation.

Certains risques propres à l'activité du Groupe font l'objet d'un suivi particulier (risque de change, risque environnemental, contrefaçon, etc.) ; ces risques sont détaillés dans le « Rapport de gestion du Conseil d'Administration : le groupe LVMH », paragraphe 2 Facteurs de risques liés à l'activité et politique d'assurance et paragraphe 6 Conséquences de l'activité sur l'environnement.

La réponse aux risques

La réduction des risques (fréquence et intensité) se fait à travers des actions de prévention (risques industriels), de contrôle interne (risques liés aux processus) ou par la mise en place de plans de continuité d'activités (PCA) ou de plans d'actions opérationnels. En fonction de la typologie des risques d'une marque ou d'une entité, celle-ci peut, en coordination avec le Groupe, décider de faire appel au marché de l'assurance pour transférer un risque résiduel ou au contraire arbitrer en faveur de sa rétention.

Les acteurs de la gestion des risques

Au-delà des responsables opérationnels qui ont la charge des risques inhérents à leur activité, la Direction des Risques et Assurances est particulièrement impliquée au niveau du Groupe dans la mise à disposition d'outil et de méthodologie, dans le recensement des risques, la prévention des sinistres ainsi que la stratégie de couverture et de financement des risques. Le Comité de Direction des marques ou des entités est responsable de la mise en place de plans d'action pour garantir une gestion des risques majeurs qu'il a recensés et évalués dans le processus d'auto-évaluation de leur périmètre respectif. L'Audit Interne collabore avec la Direction des Risques et Assurances dans la définition et la mise en place des méthodes d'évaluation et processus de traitement de certains risques majeurs ou risques à impact étendu.

2.3.3 Les activités de contrôles, procédures et documentation

La mise en œuvre des pratiques et procédures de contrôle interne est assurée par les contrôleurs internes des sociétés sous la responsabilité de leur Comité de Direction.

Le Groupe, à travers la mise en œuvre en 2007 d'un nouvel Intranet Finance, a procédé à une révision de l'ensemble des procédures concourant à l'information comptable, financière et applicables à toutes les sociétés consolidées : il s'agit des procédures comptables et financières accessibles via l'Intranet du Groupe et traitant notamment des principes et normes comptables, de la consolidation, de la fiscalité, des investissements, du reporting (y compris les procédures budgétaires et celles des plans stratégiques), de la trésorerie et du financement (y compris la centralisation de trésorerie et les couvertures de change et de taux). Le reporting de gestion précise, en outre, les formats, contenus et fréquences des reportings financiers.

À cette même occasion, le manuel de contrôle interne a été remanié au profit d'un document plus synthétique mis en ligne sur ce même Intranet présentant les « *Essentiels du contrôle interne* » : ce guide présente les bases de l'environnement général et les éléments incontournables sur les processus principaux : Ventes, Ventes de Détail, Achats, Inventaire, Clôture des comptes, et Systèmes d'informations (contrôles généraux informatiques).

En complément de ce manuel est mis à disposition le référentiel de contrôle interne LVMH, couvrant un large éventail de processus métiers. Ce référentiel détaille pour tout risque sur un processus donné les activités de contrôles clé attendues.

Pour ces contrôles essentiels à la réalisation des objectifs de contrôle interne sur les processus majeurs, le Groupe et ses relais contrôle interne dans les Maisons veillent à leur mise en place, s'ils ne le sont déjà. Un effort particulier est demandé afin de documenter dans une procédure ces activités clés pour en garantir une qualité égale dans le temps et quelle que soit la personne qui les exécute.

Les activités de contrôle et de remédiation des faiblesses de contrôle interne sont reflétées, documentées et suivies par le biais du système d'auto-évaluation informatisé « Switch », implanté sur l'ensemble des entités les plus significatives du Groupe.

Sur l'Intranet Finance, se trouvent aussi des procédures « *Guidelines du Risk Management* » et outils dédiés à l'évaluation, à la prévention et à la couverture des risques. Ces éléments sont à la disposition de l'ensemble des acteurs impliqués dans la chaîne de gestion du risque.

2.3.4 Systèmes d'informations et de communication

Les plans stratégiques en termes de Systèmes d'informations et de communication sont coordonnés par la Direction Financière Groupe qui veille à l'harmonisation des ERP (SAP) mis en place et à la continuité des opérations. Les aspects de contrôle interne (séparation des tâches, droits d'accès), sont intégrés lors de la mise en place de nouveaux Systèmes d'informations.

Les Systèmes d'informations et télécommunications et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe...) font également l'objet de procédures particulières : un kit méthodologique Plan de Continuité des Opérations a été diffusé dans le Groupe afin de définir pour chaque entité significative les grandes lignes d'un tel plan ainsi qu'un Plan de sauvegarde des données informatiques. En particulier, un Plan de Continuité des Opérations ainsi qu'un Plan de Sauvegarde des Données Informatiques ont été développés au niveau de la société mère LVMH SA.

2.3.5 Surveillance du dispositif de contrôle interne

Cette surveillance est exercée à plusieurs niveaux et principalement comme suit :

Surveillance continue :

Elle est organisée sur les processus par les Directions opérationnelles de façon à devancer ou détecter les incidents dans les meilleurs délais. Cet objectif est désormais partie intégrante des projets informatiques (implantation ou montée de versions) suivant deux axes principaux : mise en place de contrôles applicatifs embarqués et édition de rapports d'anomalies ou d'exceptions sur les transactions et données sensibles.

Surveillance périodique du dispositif :

- par le management ou les opérationnels sous le pilotage des contrôleurs internes ; le produit final de ce suivi est la lettre d'affirmation sur le contrôle interne signée par le Président et le Directeur Financier de chaque entité significative ;
- par l'Audit Interne LVMH et les Commissaires aux Comptes, qui fournissent au management des entités et à la Direction Générale du Groupe les résultats de leurs travaux de revue et leurs recommandations.

2.4 Les acteurs du contrôle interne

En plus de l'ensemble des collaborateurs qui contribuent tous à ce dispositif, les acteurs suivants sont particulièrement impliqués à différents titres :

Au niveau Groupe

Le Conseil d'Administration

Dans le cadre de ses responsabilités précédemment décrites, le Conseil d'Administration contribue par la compétence et la responsabilité de ses membres, la clarté et la transparence des décisions, l'efficacité et la sécurité des contrôles – qui sont les principes déontologiques qui le gouvernent – à l'environnement général de contrôle. Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est celui auquel se réfère la Société.

Le Comité Exécutif

Composé des Directions générales opérationnelles et fonctionnelles, le Comité Exécutif définit les objectifs stratégiques dans le cadre

des orientations déterminées par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre, veille au maintien de l'adéquation de l'organisation avec l'évolution de l'environnement, ainsi qu'à la définition des responsabilités et délégations de pouvoir des dirigeants et à leur application.

Le Comité d'Audit de la Performance

Dans le cadre de ses responsabilités précédemment décrites, le Comité d'Audit de la Performance contrôle l'existence et l'application des procédures de contrôle interne. Il étudie également les résultats des travaux de l'Audit Interne et valide les orientations annuelles et à moyen terme du programme d'audit interne en termes de moyens et couverture géographique, couverture d'activité et couverture des risques.

La Direction Juridique

Dans le cadre de ses responsabilités, la Direction Juridique du Groupe veille à l'application des législations et des règlements en vigueur dans les pays où est implanté le Groupe LVMH. Elle a également un rôle central de veille juridique et de conseil auprès des différents groupes d'activités du Groupe.

L'Audit Interne

Fort d'une équipe pluridisciplinaire d'une vingtaine de membres centralement dirigés mais répartis sur deux bureaux, Paris et Hong Kong, l'Audit Interne intervient dans l'ensemble du Groupe dans le cadre d'un plan pluriannuel actualisé chaque année.

Une cinquantaine de missions d'audit sont réalisées en moyenne chaque année.

Ce plan pluriannuel d'interventions permet de vérifier et de renforcer la compréhension et l'appropriation du processus de contrôle interne ainsi que la correcte application des procédures en vigueur. Le plan d'audit est élaboré à partir d'une analyse des risques potentiels, existants ou émergents, par type d'activité (taille, contribution au résultat, éloignement géographique, qualité du management en place...) et d'entretiens avec les responsables opérationnels concernés. L'Audit Interne intervient notamment dans toutes les sociétés du Groupe, à la fois sur des thèmes opérationnels ou financiers. Une revue du processus d'auto-évaluation et de ses résultats est systématique pour les entités significatives concernées.

Le plan prévu peut être modifié en réponse à des changements d'environnement économique et politique ou à des réorientations stratégiques internes.

L'Audit Interne restitue ses travaux à la Direction de l'entité concernée et rend compte à la Direction Générale du Groupe via un rapport de synthèse et un rapport détaillé précisant les recommandations et l'engagement du management de les appliquer dans des délais raisonnables. L'Audit Interne met les Commissaires aux Comptes en copie des rapports émis et les rencontre périodiquement pour échanger sur les points à date concernant le contrôle interne.

Les grandes orientations du plan annuel et pluriannuel d'audit ainsi que les principales conclusions de l'année en cours sont présentées au Comité d'Audit de la Performance ainsi qu'aux groupes d'activités concernés. En 2008, l'Audit Interne a réalisé cinquante missions qui ont couvert les processus clés des sociétés auditées, représentant 36 % des ventes du Groupe et incluent des thèmes globaux comme les Achats Media. Le suivi de la mise en œuvre des recommandations est renforcé par des visites sur site systématiques pour les sociétés présentant les enjeux les plus significatifs.

Par ailleurs, l'Audit Interne coordonne depuis 2003 la mise en œuvre des dispositions de la Loi de Sécurité Financière relatives au contrôle interne pour le Groupe par le biais d'une cellule dédiée au contrôle interne. Cette dernière suit et anticipe les évolutions réglementaires pour adapter le dispositif de contrôle interne, si besoin est.

Elle anime un réseau de contrôleurs internes qui sont chargés à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne du Groupe et d'élaborer les contrôles propres à leurs métiers. Ils sont en outre les vecteurs des différents projets relatifs au dispositif de contrôle interne et favorisent la diffusion et l'application des instructions.

Au niveau des filiales

Les Comités de Direction

Le Comité de Direction des filiales est responsable de la mise en place et du fonctionnement des contrôles nécessaires pour garantir un dispositif de contrôle interne effectif dans leur périmètre respectif. L'appropriation du contrôle interne au sein de chaque entité par les responsables opérationnels au niveau des processus métiers clés est un point majeur du dispositif de contrôle interne.

2.5 Le contrôle interne propre à l'information financière et comptable

2.5.1 L'organisation

Le contrôle interne sur l'information comptable et financière est organisé à partir de la coopération et du contrôle des Directions suivantes : Comptabilité et Consolidation, Contrôle de Gestion, Systèmes d'information, Trésorerie et Financement, Fiscalité et Communication Financière.

La Direction Comptable est responsable de la mise à jour et de la diffusion des normes et procédures comptables du Groupe. Elle contrôle leur application et met en place des programmes de formation appropriés. Elle est responsable de la production des comptes consolidés et sociaux trimestriels, semestriels et annuels. Elle a coordonné notamment en 2004 le projet de mise en place des nouvelles normes IAS/IFRS et participe avec les Directions concernées au déploiement d'un reporting unifié au niveau mondial (« SyRUS »).

La Direction du Contrôle de Gestion est responsable de la coordination du processus budgétaire et de ses ré-estimés établis en cours d'année ainsi que du plan stratégique à cinq ans. Elle produit le reporting mensuel de gestion, ainsi que toutes les analyses nécessaires à la Direction Générale ; elle assure également le suivi des investissements et du cash-flow, ainsi que la production de statistiques et d'indicateurs de gestion spécifiques.

La Direction des Systèmes d'Informations définit, en coopération avec les filiales, un plan à trois ans des Systèmes d'informations par groupe d'activités et sociétés. Elle diffuse les standards techniques du Groupe indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies entre métiers et régions le cas échéant, dans le respect de l'indépendance des marques. Elle développe et maintient un système de télécommunications partagé par l'ensemble du Groupe. Elle coordonne la politique de sécurité des systèmes et données, et l'élaboration des plans de secours.

Les Directions du Financement et de la Trésorerie sont responsables de l'application de la politique financière du Groupe, de la gestion optimisée du bilan et de la dette financière, de l'amélioration de la structure financière et d'une politique prudente de gestion des risques de change et de taux d'intérêt, avec pour objectif principal la couverture des risques générés directement ou indirectement par les sociétés du Groupe.

La Direction de la Trésorerie veille plus particulièrement à la centralisation de la trésorerie du Groupe, à son optimisation et à sa prévision par le biais de révisés trimestriels élaborés par les sociétés. Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change et de taux, destinée à limiter l'impact négatif des fluctuations de monnaies ou des taux d'intérêt sur les activités et les investissements. Dans ce cadre, ont été mises en place une politique de gestion et des procédures très strictes pour mesurer, gérer et consolider ces risques de marché. Cette organisation s'appuie sur un système d'informations intégré qui permet un contrôle en temps réel des opérations de couverture. Le dispositif de couverture est présenté périodiquement au Comité d'Audit de la Performance. Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi qui comprend des présentations régulières au Comité Exécutif du Groupe et font l'objet d'une documentation détaillée.

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

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

Chacune de ces Directions coordonne le contrôle interne à caractère financier du Groupe dans son domaine respectif via les Directions Financières des groupes d'activités, des sociétés et des filiales, elles-mêmes responsables de fonctions similaires dans leurs entités. Ainsi, chacune des Directions centrales anime son dispositif de contrôle à travers sa ligne fonctionnelle (contrôle de gestion, chef comptable, trésorier...).

Des commissions financières réunissant les Directions Financières des principales sociétés du Groupe et les Directions de la Société mère LVMH précédemment listées sont organisées périodiquement. Animées et coordonnées par les Directions centrales, ces commissions traitent notamment des normes et procédures à appliquer, des performances financières et des actions correctrices à apporter, et du contrôle interne appliqué aux données comptables et de gestion. Un point sur l'avancement du projet LSF y est fait systématiquement.

2.5.2 Principes comptables et de gestion

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion retenus par le Groupe répondant à la fois aux besoins des comptes sociaux et consolidés. Il existe ainsi une homogénéité du référentiel comptable et une harmonisation des formats et des outils de remontée des données à consolider. De plus, les reportings comptable et de gestion procèdent d'un même et unique système, ce qui garantit la cohérence des données internes et publiées.

2.5.3 Processus de consolidation

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

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

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

2.5.4 Reporting de gestion

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

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

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

L'arrêté des comptes semestriels et annuels fait l'objet de réunions spécifiques de présentation des résultats en présence notamment des représentants financiers du Groupe et des sociétés concernées durant lesquelles les Commissaires aux Comptes font état de leurs conclusions, tant en termes de qualité d'information financière et comptable que d'appréciation du contrôle interne des différentes sociétés du Groupe, sur la base des diligences effectuées pour les besoins de leurs missions d'audit.

Ce rapport sur le contrôle interne, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques mentionnés en première partie de ce document, a été proposé dans sa version projet au Comité d'Audit de la Performance pour avis et approuvé par le Conseil d'Administration dans sa délibération du 5 février 2009.

Conclusions

Le Groupe LVMH poursuit la démarche d'amélioration continue de son contrôle interne, engagée depuis 2003, par le renforcement du dispositif d'auto-évaluation et de son appropriation par les principaux acteurs.

En 2008 l'ensemble des entités significatives s'est engagé dans la revue de son système de contrôle interne. L'adéquation des contrôles en place face aux risques encourus, leur description et formalisation ont été analysées.

3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ LVMH MOËT HENNESSY - LOUIS VUITTON

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 25 février 2009

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit

Alain Pons

Jeanne Boillet

Olivier Breillot