

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	104
1.1.	Conseil d'administration	104
1.2.	Composition et fonctionnement	104
1.3.	Direction générale	105
1.4.	Comité d'audit de la performance	106
1.5.	Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations	106
1.6.	Collège des Censeurs	107
1.7.	Participation aux Assemblées générales	107
1.8.	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	107
1.9.	Politique de rémunération des mandataires sociaux	107
2.	PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE	108
2.1.	Périmètre et principes d'organisation et de formalisation	108
2.2.	Principes généraux de gestion des risques	109
2.3.	Principes généraux de contrôle interne	110
2.4.	Les acteurs de la gestion du risque et du contrôle interne	113
2.5.	La gestion des risques et le contrôle interne propres à l'information financière et comptable	114
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	117

Établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa délibération du 30 janvier 2014.

Il a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil d'administration de la Société, des conditions de préparation et

d'organisation de ses travaux, de la politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux ainsi que des procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par celui-ci et notamment les procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1. Conseil d'administration

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

Le Conseil d'administration de 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 Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est celui auquel se réfère la Société. Ce code est consultable sur le site www.afep.com.

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

Deux Comités, le Comité d'audit de la performance et le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, dont la composition, le rôle et les missions sont définis par un règlement intérieur, sont constitués au sein du Conseil d'administration.

1.2. Composition et fonctionnement

• Le Conseil d'administration, au cours de sa réunion du 30 janvier 2014, a proposé de soumettre à l'Assemblée générale du 10 avril 2014 le renouvellement des mandats d'Administrateur de Mesdames Delphine Arnault et Marie-Josée Kravis ainsi que de Messieurs Nicolas Bazire, Antonio Belloni, Diego Della Valle et Pierre Godé. Il a également proposé le renouvellement des mandats de Censeur de Messieurs Paolo Bulgari, Patrick Houël et Felix G. Rohatyn. Poursuivant sa politique de féminisation, le Conseil a par ailleurs proposé la nomination de Madame Marie-Laure Sauty de Chalon en qualité d'Administrateur, nomination qui porterait à 22 % la proportion de femmes parmi ses membres.

Les Administrateurs sont nommés pour la durée statutaire de trois années. En vue d'assurer un renouvellement des mandats des Administrateurs aussi égal que possible, et en tout cas complet pour chaque période de trois ans, le Conseil d'administration a mis en place un renouvellement par roulement depuis 2010.

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

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

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

• Le Conseil d'administration, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 10 avril 2014, sera donc composé de dix-huit membres : Mesdames Delphine Arnault, Bernadette Chirac, Marie-Josée Kravis et Marie-Laure Sauty de Chalon ainsi que Messieurs Bernard Arnault, Antoine Arnault, Nicolas Bazire, Antonio Belloni, Nicholas Clive Worms, Charles de Croisset, Diego Della Valle, Albert Frère, Pierre Godé, Gilles Hennessy, Yves-Thibault de Silguy, Francesco Trapani, Hubert Védrine et Lord Powell of Bayswater. Neuf d'entre eux : Mesdames Bernadette Chirac, Marie-Josée Kravis et Marie-Laure Sauty de Chalon ainsi que Messieurs Nicholas Clive Worms, Charles de Croisset, Diego Della Valle, Albert Frère, Yves-Thibault de Silguy et Hubert Védrine sont considérés comme indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société.

Les informations personnelles concernant les Administrateurs figurent dans la partie « *Autres informations – Gouvernance* » du Document de référence.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 30 janvier 2014, a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur et candidat aux fonctions d'Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, et a considéré que :

(i) Mesdames Bernadette Chirac, Marie-Josée Kravis et Marie-Laure Sauty de Chalon dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale annuelle du 10 avril 2014, et Messieurs Charles de Croisset, Diego Della Valle, Yves-Thibault de Silguy et Hubert Védrine, remplissent l'ensemble de ces critères ;

(ii) Monsieur Nicholas Clive Worms, qui est membre du Conseil d'administration depuis plus de 12 ans et Monsieur Albert Frère qui est membre du Conseil d'administration de la Société depuis plus de 12 ans et membre des organes de direction de Groupe Arnault SAS, doivent être considérés comme indépendants. Le Conseil a écarté, en l'espèce, les critères liés, d'une part, à la durée du mandat et, d'autre part, aux relations entretenues avec la direction de la Société, posés par le Code AFEP/MEDEF, considérant que ceux-ci n'étaient pas de nature à porter atteinte à leur liberté de jugement compte tenu de leur personnalité et de leur situation personnelle et professionnelle. En outre, leur bonne connaissance du Groupe constitue un atout inégalable lors des décisions à prendre sur les grandes questions stratégiques.

- Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration s'est réuni cinq fois sur convocation de son Président. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 92,9 % en moyenne.

Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et s'est prononcé notamment sur les grandes orientations et décisions stratégiques du Groupe, le budget, la rémunération des mandataires sociaux, la mise en place de plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance, la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, l'autorisation d'accorder des cautions au profit de tiers, l'autorisation de conclure diverses conventions réglementées entre sociétés apparentées ou avec des sociétés dans lesquelles certains Administrateurs exercent des fonctions de dirigeants et le renouvellement de l'autorisation d'émettre des emprunts obligataires. Il a procédé à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Il a modifié la Charte du Conseil d'administration afin (i) de prévoir la participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration par

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.

des moyens de visioconférence ou de télécommunication et (ii) de clarifier les dispositions relatives aux fenêtres négatives applicables aux opérations réalisées par les Administrateurs. Il a approuvé le projet d'acquisition d'une participation majoritaire dans la société Loro Piana. Il a modifié l'obligation spécifique de conservation applicable aux actions de performance attribuées au Président-directeur général et au Directeur général délégué dans le cadre des plans mis en place entre 2010 et 2012. Il a approuvé la cession d'un immeuble à Londres, propriété du Groupe, à une filiale de Christian Dior Couture. Il a approuvé l'octroi d'une garantie relative à la société Marc Jacobs. Enfin, il a été tenu informé des dispositions adoptées par la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

- Dans sa séance du 30 janvier 2014, le Conseil d'administration 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 que :

- la fréquence des réunions et la qualité des informations qui sont communiquées (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, budget et plan à trois ans) donnent satisfaction aux Administrateurs ;
- l'assiduité des Administrateurs s'est encore améliorée en 2013 : le taux de présence aux réunions du Conseil d'administration est ainsi passé de 91,3 % en 2012 à 92,9 % en 2013 ;
- la présence au sein du Conseil d'administration d'au moins un tiers de personnalités de nationalité autre que française apporte une diversité d'approche, de sensibilité essentielle dans un Groupe de dimension mondiale ;
- les Administrateurs estiment que le Conseil joue son rôle au regard de ses objectifs que sont l'accroissement de la valeur d'entreprise et la défense de l'intérêt social ;
- la Charte du Conseil, les règles de répartition des jetons de présence et le nombre d'actions que doit détenir chaque Administrateur n'appellent pas d'observations particulières de la part des Administrateurs ; il en est de même de la composition des deux Comités et de la qualité de leurs travaux.

En outre, le Conseil d'administration a examiné la politique du Groupe pour se prémunir contre les évolutions économiques et financières à venir.

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

Il est actuellement composé de trois membres (dont deux indépendants), désignés par le Conseil d'administration. Les membres actuels du Comité d'audit de la performance sont Messieurs Yves-Thibault de Silguy (Président), Nicholas Clive Worms et Gilles Hennessy qui ont, de par leur expérience professionnelle et leur bonne connaissance des procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, les compétences nécessaires pour l'exercice de ces fonctions.

Le Comité d'audit de la performance s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2013. Toutes les réunions du Comité se sont tenues en présence de l'ensemble de ses membres.

Participaient également à ces réunions les Commissaires aux comptes, le Directeur financier, le Directeur du Contrôle de gestion, le Directeur de l'Audit interne, le Directeur comptable,

le Directeur fiscal, le Directeur juridique, et en fonction des sujets abordés, le Directeur du financement et de la trésorerie, le Directeur des risques et assurances, le Directeur des Opérations et la Directrice de l'Environnement.

Outre l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, en liaison avec l'analyse détaillée de l'évolution des activités et du périmètre du Groupe, les travaux du Comité ont porté principalement sur les points suivants : le contrôle interne et la gestion des risques majeurs au sein du Groupe, la synthèse des analyses des Maisons sur les risques majeurs et les plans d'action ayant permis de réduire ces risques, les engagements hors bilan significatifs de la Société, les conclusions de l'audit sur les importations vers la Chine des Maisons, la valorisation des marques et goodwill ainsi que la stratégie du Groupe dans le domaine environnemental. Ces différents points ont fait l'objet de présentations du Directeur Financier et des Directeurs concernés.

L'examen des comptes sociaux et consolidés fait l'objet d'une présentation du collège des Commissaires aux comptes portant, notamment, sur les principaux points d'audit identifiés et les options comptables retenues.

1.5. Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations

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

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

Il est actuellement composé de trois membres (tous indépendants), désignés par le Conseil d'administration. Les membres actuels du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations sont Messieurs Albert Frère (Président), Charles de Croisset et Yves-Thibault de Silguy.

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2013 en présence deux fois de la totalité de ses membres et une fois des deux tiers de ses membres. Il a (i) émis des propositions relatives à la rémunération fixe et variable du Président-directeur général et du Directeur général délégué ainsi qu'à l'attribution d'actions de performance à ces mêmes personnes et (ii) rendu des avis sur la rémunération, les actions de performance, et les

avantages en nature attribués à certains Administrateurs par la Société ou ses filiales. Il a exprimé un avis favorable sur la conclusion de conventions intéressant un Administrateur. Il a également émis un avis sur le renouvellement des mandats d'Administrateur à soumettre au vote de l'Assemblée générale. Il a proposé de modifier l'obligation spécifique de conservation applicable aux actions de performance attribuées au Président-directeur général et au Directeur général délégué dans le cadre des plans mis en place entre 2010 et 2012. Le Comité a eu communication d'informations plus détaillées sur les systèmes de rémunération et d'incitation des cadres dirigeants du Groupe.

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

Préalablement au Conseil d'administration du 30 janvier 2014, le Comité a émis des recommandations, notamment sur (i) la rémunération variable au titre de l'année 2013 du Président-directeur général, du Directeur général délégué et des Administrateurs recevant une rémunération de la Société ou de ses filiales ainsi que sur (ii) les rémunérations fixe et variable de ces mêmes personnes pour 2014. Il a examiné l'ensemble des mandats arrivant à échéance en 2014 et a exprimé un avis favorable sur la candidature de Madame Marie-Laure Sauty de Chalon aux fonctions d'Administrateur à soumettre au vote de l'Assemblée générale.

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.

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,

Le Collège des Censeurs est actuellement composé de trois membres : Messieurs Paolo Bulgari, Patrick Houël et Felix G. Rohatyn.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 10 avril 2014 le renouvellement des mandats de Censeur de Messieurs Paolo Bulgari, Patrick Houël et Felix G. Rohatyn.

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*

sont définies à l'article 23 des statuts (voir partie « *Autres informations – Gouvernance* » du Document de référence).

Conseil d'administration – La société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton » du Document de référence.

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 Président ou de Vice-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 par le nombre total d'unités à servir.

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

Au titre de l'exercice 2013, LVMH a versé aux membres de son Conseil d'administration un montant brut de 1 059 750 euros à titre de jetons de présence.

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

Autres rémunérations

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

Les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux dirigeants sont fonction principalement du niveau des responsabilités attachées à leurs fonctions et de leurs performances individuelles ainsi que des résultats du Groupe et de l'atteinte des objectifs fixés. 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. Pour le Président-directeur général, les objectifs quantitatifs et qualitatifs pèsent à part égale dans la détermination du bonus ; pour le Directeur général délégué, ils comptent respectivement pour 2/3 et 1/3. Les critères financiers sont l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et de la génération de fonds (cash flow) par rapport au budget, chacun de ces trois éléments comptant pour un tiers. Les critères qualitatifs ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de

confidentialité. 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.

Le détail des rémunérations et avantages en nature accordés au Président-directeur général et au Directeur général délégué figure dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – La société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton* » du Document de référence.

Lors de sa réunion du 4 février 2010, le Conseil d'administration a approuvé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail de Monsieur Antonio Belloni – contrat suspendu pendant la durée de son mandat de Directeur général délégué ; cet engagement de non-concurrence d'une durée de douze mois prévoit le versement chaque mois d'une indemnité compensatoire égale à la rémunération mensuelle à la date de cessation des fonctions majorée du douzième du dernier bonus perçu. L'article 22 du code AFEP-MEDEF recommandant la cessation du contrat de travail du salarié devenant dirigeant mandataire social ne s'applique pas au Directeur général délégué, fonctions qu'il assume depuis le 26 septembre 2001.

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

Les mandataires sociaux dirigeants ou salariés du Groupe sont éligibles aux plans d'options ou d'actions gratuites mis en place par la Société. Les informations relatives aux conditions et

modalités d'attribution de ces plans figurent dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – La société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton* » du Document de référence.

Les membres du Comité exécutif du Groupe, salariés ou dirigeants de sociétés françaises, justifiant d'une présence d'au moins six ans au sein dudit Comité, bénéficient d'un complément de retraite sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le Groupe, cette condition n'étant pas requise s'ils quittent le Groupe à l'initiative de ce dernier après l'âge de 55 ans et ne reprennent aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation de leurs retraites externes. Ce complément de retraite est déterminé sur la base d'une rémunération de référence égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées perçues au cours de leur carrière dans le Groupe, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Le complément de retraite annuel est égal à la différence entre 60 % de ladite rémunération de référence (avec un plafond de 788 508 euros au 1^{er} janvier 2014) et la totalité des pensions servies par le régime général de la Sécurité sociale et les régimes complémentaires, notamment, de l'ARRCO et de l'AGIRC. La dotation aux provisions relative à ce complément de retraite pour l'année 2013 est incluse dans le montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans la Note 31 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

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

Cette partie du rapport s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF du 22 juillet 2010 relatif aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, ses principes généraux et son guide d'application relatif au contrôle interne de l'information financière et comptable. Il tient compte des évolutions législatives et réglementaires intervenues depuis 2007, notamment la loi

du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008. Dans la continuité des actions suivies depuis 2008 lors de la publication du premier référentiel, le Groupe, en 2010, a revu le niveau d'adéquation de ses dispositifs au regard de ce nouveau cadre et a décidé de suivre la nouvelle structure proposée pour la rédaction de cette partie du Rapport du Président.

2.1. Périmètre et principes d'organisation et de formalisation

LVMH rassemble un ensemble de cinq principaux groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective. Les Autres activités regroupent le pôle média géré par le groupe Les Echos, le constructeur de yachts Royal Van Lent, les activités immobilières et les sociétés holdings. Ces groupes d'activités sont constitués de sociétés de tailles diverses, détentrices de marques prestigieuses, Maisons mères de filiales à travers le monde.

Cette organisation garantit l'autonomie des marques, tout en permettant la mise en œuvre de synergies réelles entre sociétés

d'un même métier. La décentralisation et les responsabilités des dirigeants sont des principes fondamentaux d'organisation du Groupe.

La politique de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur dans le Groupe est conforme à ces principes d'organisation :

- la société mère LVMH SA est responsable de ses propres systèmes de gestion des risques et de contrôle interne et assure un rôle de coordination et d'impulsion couvrant l'ensemble des sociétés du Groupe ; elle met à leur disposition, une méthodologie et un référentiel uniques, et une plate-forme

applicative centralisant l'ensemble des données de risques et de contrôle interne permettant ainsi une articulation structurée de ces deux domaines. (Voir § 2.2.4 ci-après) ;

- le Président d'une marque est responsable de la gestion des risques et du contrôle interne de l'ensemble des filiales qui contribuent, au plan mondial, au développement de sa marque ;
- chaque Président de filiale l'est pour les activités placées sous sa responsabilité.

Répondant aux directives européennes et ordonnance de décembre 2008, le Groupe, en 2010, a ajusté l'approche en place depuis 2003 : cette démarche, dénommée ERICA « *Enterprise Risk and Internal Control Assessment* » est une démarche globale d'amélioration et d'intégration des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

La responsabilité des marques principales et branches sur cette démarche et les dispositifs mis en œuvre est attestée annuellement par la signature de deux lettres de représentation :

- une lettre d'affirmation portant à la fois sur les procédures de gestion des risques et celles relatives au contrôle interne, signée au 30 juin. Ces lettres signées par les Présidents et Directeurs financiers de chaque filiale et Maison mère sont analysées, suivies et « consolidées » à chaque niveau supérieur de la structure organisationnelle du Groupe (Régions, Maisons, Groupes d'activités) et communiquées à la Direction financière et à la Direction de l'audit et du contrôle interne. Celles-ci sont également à la disposition des Commissaires aux comptes. L'échéance du 30 juin permet d'assurer une meilleure intégration au cycle de planification (plan stratégique et budget) ;

2.2. Principes généraux de gestion des risques

2.2.1. Définition et objectifs

Selon la définition du cadre de référence AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation. Le Groupe a caractérisé le risque dit « majeur » comme un risque susceptible de porter atteinte à la continuité d'exploitation et/ou à l'atteinte des objectifs stratégiques.

La gestion des risques couvre cette acception très large qui déborde du cadre strictement financier et est essentielle pour servir la pérennité et l'excellence de nos marques. Il s'agit d'un levier puissant de management, qui concerne l'ensemble des dirigeants du Groupe suivant le principe de délégation et d'organisation présenté ci-dessus. Les objectifs de la gestion des risques sont de :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe et de ses marques ;
- sécuriser la prise de décision et les processus opérationnels par la vision globale et objective des menaces et opportunités potentielles ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de nos marques ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et enjeux pesant sur nos activités.

- la lettre annuelle d'affirmation sur le reporting financier, comprenant un paragraphe dédié au contrôle interne. L'affirmation sur le contrôle interne et l'évaluation des risques financiers est ainsi élargie à l'ensemble des opérations entrant dans la consolidation financière du groupe LVMH.

Depuis 2013, et selon les circonstances, les Présidents sont amenés à présenter eux-mêmes au Comité d'audit la démarche de progrès menée sur leur périmètre de responsabilités, les réalisations et bénéfices tirés, les plans d'actions en cours et les perspectives pour l'année suivante.

Enfin le Comité d'audit a décidé en 2013 de déployer ce dispositif sur l'ensemble des entités du Groupe LVMH, à l'horizon du 30 juin 2015 ; un délai de 2 ans est accordé aux nouvelles acquisitions pour n'entrer dans cette démarche qu'une fois le processus d'intégration mené à son terme (Loro Piana sera ainsi intégré à cette démarche d'évaluation en 2015).

Au 30 juin 2013, ce dispositif d'auto-évaluation couvrait 69 % des entités de gestion, et près de 82 % du chiffre d'affaires du Groupe. Il intègre dans son périmètre les sociétés de production et de services, les holdings régionales et onze processus financiers centraux : Financement et trésorerie, Fiscalité, Consolidation, Clôture des comptes, Contrôle change et taux, Systèmes d'information Groupe, Systèmes d'information de la holding, Communication financière, Assurances, Contrôle de gestion, Fusions et acquisitions.

2.2.2. Organisation et composantes de la gestion des risques

Les risques sur nos marques et activités sont gérés au niveau de chacun de nos groupes d'activités et Maisons. De façon systématique, dans le cadre du cycle budgétaire et d'établissement du plan à trois ans, une identification et une évaluation des risques majeurs pesant sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers sont menées et formalisées dans des parties dédiées des reporting correspondants.

La réduction des risques (fréquence et intensité) se fait à travers des actions de prévention, des actions de contrôle interne 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.

Certains risques propres à l'activité du Groupe font l'objet d'un suivi particulier (atteinte à l'image et à la réputation, contrefaçon et marché parallèle, risques industriels et environnementaux, risque de change et taux...) ; ces risques sont détaillés dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – Le groupe LVMH* » du Document de référence, § 2 « Facteurs de risques liés à l'activité et politique d'assurance ».

Enfin, au-delà de ces processus, et afin de rassembler les marques autour d'un même cadre, le Groupe poursuit le projet de formalisation ERICA lancé en 2010 (développé au § 2.2.3 ci-dessous).

2.2.3. Formalisation du dispositif ERICA

Le dispositif ERICA structure et formalise la gestion des risques au sein du Groupe en fournissant :

- un cadre : chaque groupe d'activités/secteur entrant dans le projet fixe les rôles et responsabilités sur la démarche et les éventuels niveaux de criticité ;
- un processus d'identification, d'analyse et de traitement des risques avec le support d'un référentiel et d'une méthodologie uniques pour le Groupe ;
- un pilotage des plans d'actions visant à mettre en place ou renforcer les dispositifs de couverture ;
- un pilotage de l'efficacité des dispositifs de contrôle en place avec une revue périodique du niveau d'exposition aux risques identifiés.

Ce projet sera déployé sur l'ensemble des activités du groupe LVMH au 30 juin 2015 ; l'approche est volontairement pragmatique et progressive, privilégiant pour commencer un travail de fond sur quelques risques majeurs, avec déroulé de plans d'actions dans les Maisons et filiales suivant la nature des risques choisis : chaque secteur ainsi que nos holdings régionales ont sélectionné à ce jour, en Comité de direction, 6 risques majeurs en moyenne parmi les 42 du référentiel LVMH.

Afin de compléter ce dispositif de pilotage le Comité d'audit a souhaité que chaque secteur intègre dans sa cartographie 6 risques (risque médiatique, risque fournisseurs, risque de rareté des approvisionnements, risque d'accident sur site, risque de vols ou pertes de données sensibles et risques de vols ou dommages aux biens).

2.3. Principes généraux de contrôle interne

2.3.1. Définition et objectifs

Le Groupe utilise un référentiel interne établi en cohérence, pour l'essentiel, avec le référentiel COSO 3 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), et le nouveau cadre de référence de l'AMF.

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 et de leurs filiales, le contrôle interne, conformément à ce référentiel, comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Des plate-formes d'échanges sont organisées par le département contrôle interne sur les familles de risques sélectionnées majoritairement. Ces échanges réunissant les gestionnaires de risques, opérationnels et contrôleurs internes, ont ainsi permis et accéléré l'échange de bonnes pratiques au sein du Groupe.

2.2.4. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent conjointement à la maîtrise des risques liés aux activités du Groupe.

Le **dispositif de gestion des risques** vise à identifier et analyser les principaux risques du Groupe. Les risques dépassant les limites considérées comme acceptables sont traités et, le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation. Les contrôles à mettre en place et leur efficacité relèvent du dispositif de contrôle interne.

De son côté, le **dispositif de contrôle interne** s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques et dispositifs à maîtriser.

Cette articulation a été traduite à la fois :

- dans les nouvelles fonctionnalités applicatives apportées à la plate-forme d'évaluation ERICA ;
- et dans le référentiel des risques majeurs, avec une présentation pour chaque risque majeur des dispositifs de couverture présents dans le référentiel de contrôle interne.

Cette articulation est également traduite dans le chapitre Facteurs de risques du « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – Le groupe LVMH* » : pour chaque risque décrit sont présentés les modalités de traitement et les dispositifs de contrôles décidés et suivis par le Groupe ou les marques concernées.

Le contrôle interne est plus particulièrement destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale du Groupe et le Management des unités opérationnelles (les Maisons/les marques et leurs filiales) ;
- le bon fonctionnement des processus, notamment ceux concourant à la protection des actifs et de la valeur du capital ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

Le dispositif de contrôle interne est donc constitué d'un ensemble de procédures et d'activités de contrôle 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 du Groupe. 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.

La structure du Groupe, composé d'un grand nombre de filiales très hétérogènes, dont certaines sont de taille modeste, est un facteur particulier de risque.

2.3.2. Les composantes du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées :

- un environnement général de contrôle, assis sur une définition claire et appropriée des rôles et responsabilités ;
- une gestion des risques ;
- des activités de contrôles, procédures et documentation appropriées ;
- un système d'information et de communication permettant l'exercice efficace des responsabilités ;
- une surveillance permanente du dispositif.

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.

2.3.3. 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.

Ces principes d'éthique et de gouvernance sont repris dans le Code de conduite LVMH diffusé depuis mai 2009 auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et également disponible sur le site LVMH. Ce Code de conduite sert de base commune et de source d'inspiration à l'ensemble de nos marques ou métiers. En particulier, le Groupe recommande et veille à la

mise en place dans les Maisons de codes de conduite, chartes fournisseurs, procédures formalisées de déclaration et suivi des conflits d'intérêt, et matrice de délégations fixant les responsabilités et pouvoirs de chacun.

L'engagement du Groupe sur la responsabilité sociétale et environnementale est diffusé en interne à travers un Intranet « *LVMH Mind* » consacré à la responsabilité sociale et environnementale, où chaque collaborateur référencé accède aux recommandations, procédures, outils et bonnes pratiques. Il y trouve également le Code de conduite LVMH mais aussi la Charte environnementale adoptée dès 2001 et la Charte Fournisseurs lancée en 2008 afin d'assurer le respect de règles bien précises sur l'ensemble de nos chaînes d'approvisionnement. Ces chartes et codes de conduite sont également disponibles sur le site LVMH.

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 « *LVMH Talents* » réservé aux Ressources Humaines du Groupe.

Depuis 2011, sous l'impulsion de la Direction de l'audit et du contrôle interne, les marques travaillent à la consolidation de leurs plans de continuité d'activité (PCA). Sur 2012 et 2013 un questionnaire a été déployé sur l'ensemble de nos entités significatives ; des sessions de formation et d'échanges de bonnes pratiques PCA ont été menées sur l'essentiel des Maisons du Groupe. Les efforts restent soutenus pour développer, et maintenir ces dispositifs en condition opérationnelle.

Par ailleurs, des réunions d'échanges de bonnes pratiques ont été organisées en 2012 et 2013 sur le sujet des délégations d'autorité, sur le processus de paiements (approbation des paiements, séparation des fonctions, signatures et pouvoirs bancaires, sécurisation des flux) et sur le dispositif de pilotage et contrôle des entrées et sorties de personnel.

2.3.4. La gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est décrit dans la partie 2.2 Principes généraux de gestion des risques.

Sur l'Intranet finance, depuis le lancement de la démarche Risques, les acteurs impliqués dans la chaîne de gestion du risques disposent, en complément des informations fournies par la Direction des Risques et Assurances, des procédures et outils dédiés à l'évaluation, à la prévention et à la couverture des risques.

Les collaborateurs concernés par ces sujets sont également associés à une communauté dédiée sur la plate-forme collaborative du Groupe.

2.3.5. 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 son Intranet finance, met à disposition l'ensemble des procédures régulièrement mises à jour concourant à l'information comptable et financière, et applicables à toutes les sociétés consolidées : il s'agit des procédures comptables et financières 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). Les procédures mises à disposition sur l'Intranet finance précisent, en outre, les formats, contenus et fréquences des reportings financiers.

Cet Intranet est également utilisé pour la diffusion des principes et bonnes pratiques de contrôle interne :

- un guide très synthétique, les « Essentiels du contrôle interne », 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'information (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 clés attendues. Il est régulièrement mis à jour en prenant en compte les nouveaux systèmes d'information et procédures. Ce référentiel structuré à l'origine sur le COSO couvre l'essentiel des dispositifs relatifs à l'élaboration comptable et financière et décrits par le cadre de référence de l'AMF.
- les bonnes pratiques et outils de mises en œuvre sont en ligne sur cet Intranet et couvrent les sujets sur lesquels le Groupe met l'accent, la fraude, les conflits d'intérêts, la délégation d'autorité, les plans de continuité d'activité, les plans de secours informatiques, les politiques et règles de sécurité informatique, les rapports d'exception, la séparation des tâches et les conflits de transactions sensibles qui en découlent, la maîtrise des frais média, les bonnes pratiques en magasin.

Le Groupe et les personnes en charge du contrôle interne dans les Maisons veillent à la mise en place, s'ils ne le sont déjà, de ces contrôles essentiels à la réalisation des objectifs de contrôle interne sur les processus majeurs. 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 dans le cadre de la démarche de pilotage suivie par l'ensemble des entités les plus significatives du Groupe (voir § 2.3.7).

Sur l'Intranet finance, se trouvent aussi les procédures 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.

Les collaborateurs concernés par ces sujets de contrôle interne sont également associés à une communauté dédiée sur la plate-forme collaborative du Groupe.

2.3.6. Systèmes d'information et de communication

Les plans stratégiques en termes de Systèmes d'information et de communication sont coordonnés par la Direction des systèmes d'information qui veille à l'harmonisation des solutions mises 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'information et revus régulièrement.

Les Systèmes d'information 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 Reprise d'Activité. En particulier, un Plan de continuité des opérations ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité ont été développés au niveau de la société mère LVMH SA et ont été testés.

Les entités significatives sont dotées d'un RSSI « Responsable de la sécurité des Systèmes d'Information ». Les RSSI sont animés par le RSSI Groupe et forment un réseau de vigilance pour surveiller l'évolution des risques SI et mettre en place les parades adéquates en fonction de la probabilité du risque et son impact potentiel.

Une démarche globale de tests d'intrusion depuis l'extérieur, l'intérieur ou les partenaires a également été menée et les plans d'actions sont suivis par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe.

2.3.7. Surveillance permanente 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. Des rapports d'exceptions ou d'anomalies permettent de travailler sur le contrôle détectif en complément du niveau préventif comme la séparation des tâches.

Surveillance périodique du dispositif

Elle est assurée à la fois par le management, par les auditeurs internes et les Commissaires aux comptes :

- par le management ou les opérationnels sous le pilotage des contrôleurs internes ; le produit final de ce suivi est la lettre d'affirmation sur la gestion des risques et le contrôle interne ;

elle est signée par le Président et le Directeur financier ou par chaque membre du Comité de direction de chaque entité significative, confirmant ainsi leur appropriation et leur responsabilité sur le contrôle interne en termes de remontée des insuffisances et de leur remédiation (voir § 2.1);

- 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. La revue du dispositif ERICA et de la qualité des auto-évaluations est partie intégrante de la mission de l'Audit interne sur les entités auditées.

La Direction de chaque entité significative s'appuie sur un processus formalisé d'auto-évaluation annuelle.

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, Stock, Production, Cash, Immobilisations, Ressources Humaines, Systèmes d'information et Clôture des comptes). Des processus particuliers ont été développés pour refléter les besoins spécifiques de certaines activités (Eaux-de-vie et Terres à Vignes pour les Vins et Spiritueux, Fin de collection pour la Mode et Maroquinerie, Concessions pour les activités Duty Free).

Par ailleurs, au niveau de la société mère LVMH SA et du Groupe, onze processus clés listés au § 2.1 sont analysés en termes de risques associés et des plans d'actions définis et suivis pour remédier aux déficiences éventuelles.

2.4. Les acteurs de la gestion du risque et du contrôle interne

En plus de l'ensemble des collaborateurs qui contribuent tous à ces dispositifs, 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 Conseil est tenu régulièrement informé des caractéristiques des démarches et dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, et veille à la bonne prise en compte des risques majeurs dont il rend compte dans son Rapport de gestion (voir § 2 Facteurs de risques liés à l'activité et politique d'assurance).

Il est informé périodiquement, ainsi que son Comité d'audit, des résultats du fonctionnement des systèmes, des défaillances éventuelles et des plans d'actions arrêtés en vue de leur résolution.

La démarche d'auto-évaluation couvre une liste unique de 83 contrôles clés établie par le contrôle interne Groupe et extraits du référentiel de contrôle interne décrit ci-dessus. Chaque entité suit la méthodologie inchangée depuis 2006 :

- revue des insuffisances et suivi par les managers et la Direction de leur remédiation ;
- formalisation et documentation de cette revue, évaluation et plans d'actions dans l'outil informatique de modélisation et de pilotage du contrôle interne, également adopté par d'autres sociétés membres du CAC 40 ;
- signature par la Direction de chaque entité de la lettre d'affirmation.

Les lettres de représentation sont consolidées en « cascade », partant des filiales vers les Maisons mères, puis au niveau du Groupe.

Diligences et appréciations par les dirigeants

Ces démarches de formalisation du contrôle interne sont menées en interne. 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.

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. Le Comité s'informe également de l'état de la gestion des risques majeurs.

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.

La Direction des risques et assurances

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'outils et de méthodologie, dans le recensement des risques, la prévention des sinistres ainsi que la stratégie de couverture et de financement des risques.

La Direction des risques et assurances collabore avec l'Audit interne 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.

La Direction de l'audit et du contrôle interne

La Direction de l'Audit interne compte une quinzaine de professionnels à fin 2013 dont 2 formant la Direction du contrôle interne. Cette équipe, centralement dirigée mais répartie sur deux bureaux, Paris et Hong-Kong, intervient dans l'ensemble du Groupe.

Entre quarante et cinquante missions sont réalisées chaque année ; en 2013, comme prévu dans les objectifs, près de 80 entités ont été couvertes réparties également entre régions et groupes d'activités, avec sur 2013 une couverture légèrement renforcée de la Mode et Maroquinerie et de la région Asie.

Le suivi des recommandations sur les missions passées est renforcé par des visites sur site systématiques pour les sociétés présentant les enjeux les plus significatifs.

L'Audit interne intervient dans le cadre d'un plan pluriannuel actualisé 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 à la fois sur des thèmes opérationnels et sur les thèmes 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 et le suivi des recommandations les plus significatives sur les missions passées sont présentées au Comité d'audit de la performance ainsi qu'aux groupes d'activités concernés.

En outre, l'Audit interne coordonne la mise en œuvre des dispositions de la Loi de Sécurité financière relatives au contrôle interne pour le Groupe par le biais d'une Direction dédiée au contrôle interne. Cette dernière suit et anticipe les évolutions réglementaires pour adapter les dispositifs.

La Direction du contrôle interne Groupe 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 de gestion des risques 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.

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.

Les auditeurs et contrôleurs internes de nos marques

Les branches et secteurs les plus significatifs disposent d'auditeurs ou contrôleurs dédiés qui s'assurent de la conformité, aux règles et au référentiel de contrôle interne Groupe de l'organisation des Maisons mère et de leurs filiales.

2.5. La gestion des risques et le contrôle interne propres à l'information financière et comptable

2.5.1. Organisation

La gestion des risques et le contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière sont organisés à partir de la coopération et du contrôle des Directions suivantes regroupées au sein de la Direction financière : Comptabilité et consolidation, Contrôle de gestion, Systèmes d'information, Direction du financement et de la trésorerie, Fiscalité et Communication financière.

La Direction comptable est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux des holdings et des comptes consolidés, en particulier des comptes et documents financiers publiés au 30 juin, le rapport semestriel, et au 31 décembre, le Document de référence.

Dans ce cadre, la Direction comptable définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application

et met en place les formations nécessaires ; la Direction comptable veille également au maintien d'un système informatique de reporting financier approprié et coordonne la mission des Commissaires aux comptes du Groupe.

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 (voir § 2.5.4 Reporting de gestion ci-dessous) ; 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 du contrôle de gestion est de par ses attributions et la solidité du reporting qu'elle produit un acteur essentiel et incontournable du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques financiers.

La Direction des Systèmes d'information définit et met en place les Systèmes d'information nécessaires aux fonctions centrales. Elle diffuse les standards techniques du Groupe indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies entre métiers, dans le respect de l'autonomie des marques. Elle développe et maintient un système de télécommunications, des centres d'hébergement informatique et des applications transversales partagés par l'ensemble du Groupe. Elle anime la politique de sécurité des systèmes et données, et aide les marques dans l'élaboration des plans de secours. Elle supervise, en coopération avec les filiales, la création d'un plan à trois ans des Systèmes d'information par groupe d'activités et sociétés.

La Direction des financements et de la trésorerie est responsable de l'application de la politique financière du Groupe qui comprend la gestion optimisée du bilan, la stratégie de financement, la maîtrise des frais financiers, la rentabilité des excédents de trésorerie et des investissements, l'amélioration de la structure financière, et une politique prudente de gestion des risques de solvabilité, de liquidité, de marchés et de contrepartie. Au sein de cette Direction, la Trésorerie Internationale veille plus particulièrement à la centralisation des disponibilités excédentaires du Groupe, à la prévision des besoins de financements des sociétés par le biais de révisés trimestriels élaborés par ces sociétés, et répond aux besoins de liquidités et de financements court et moyen terme des filiales. Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change.

Au département des Marchés, également situé au sein de cette Direction, est déléguée la mise en œuvre de la politique de couverture des risques de marché générés directement ou indirectement par les sociétés du Groupe. Il est à cet égard responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de taux et de contrepartie, destinée à limiter l'impact défavorable des fluctuations des taux d'intérêt et des risques de crédit des contreparties financières sur les opérations financières et les investissements.

Dans ce cadre, une politique de gestion et des procédures très strictes ont été mises en place pour mesurer, gérer et consolider ces risques de marché. Au sein de cette Direction, la distinction

entre *front office* et *back office*, ainsi que l'existence d'une cellule de contrôle indépendante rapportant au Directeur comptable sont les garants du respect de la séparation des tâches. 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 reporting unifié des données fiscales.

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 (Contrôleur de gestion, Responsable comptable, Consolideur, 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.

2.5.2. Principes comptables et de gestion

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion 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. En outre, les reportings comptables 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 communiquée et une anticipation du traitement des opérations complexes.

La qualité de l'information financière, et sa régularité au regard des normes, sont également garanties par des échanges permanents avec les Commissaires aux comptes lorsque les situations sont complexes et laissent place à l'interprétation.

2.5.4. Reporting de gestion

Toutes les entités consolidées du Groupe produisent annuellement un plan stratégique, 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 au 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 d'examens limités et de missions d'audit.

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 réponse à l'évolution réglementaire, le Groupe depuis 2010 a lancé le projet ERICA, démarche intégrant gestion des risques et contrôle interne, et conformément à l'objectif engagé depuis 2011 l'ensemble de ses activités sur cette démarche.

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 2013.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

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

Autres informations

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Thierry Benoit

ERNST & YOUNG et Autres

Jeanne Boillet

Gilles Cohen