RCS : PARIS
Code greffe : 7501

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de PARIS atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 1963 B 01210
Numéro SIREN : 632 012 100
Nom ou dénomination : L'OREAL

Ce dépôt a été enregistré le 11/05/2022 sous le numéro de dépôt 44742

20220447422021

DATE DEPOT : 11/05/2022

N° DE DEPOT : 44742

N° GESTION : 1963B01210

N° SIREN : 632012100

DENOMINATION : L'OREAL

ADRESSE : 14 rue Royale 75008 Paris

MILLESIME : 2021

LPS10984358

Greffe du tribunal
de commerce de Paris
Acte déposé le :
11 MAI 2022
Sous le N° : 44742

L'ORÉAL

Document d'Enregistrement Universel 2021

Incluant le Rapport financier annuel - Rapport Intégré - Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale

CERTIFIÉ CONFORME
À L'ORIGINAL

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

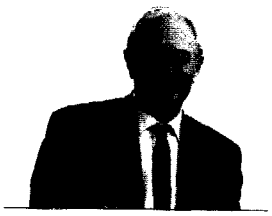
Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 17 mars 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE)

Ce Document d'Enregistrement Universel incluant le Rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle qui a été établie en format ESEF et est disponible sur le site www.loreal-finance.com.

PEFC 10-31-1291

IMPRIM'VERT



“ J’ai une immense confiance dans l’avenir de L’Oréal ”

JEAN-PAUL AGON
Président du Conseil d’Administration de L’Oréal

2021 a été une année décisive pour L’Oréal.

Dans les domaines économique et extra-financier d’abord. Grâce à son modèle équilibré et robuste, et aux choix stratégiques de ces dernières années, le Groupe a magnifiquement traversé la crise et poursuivi sa trajectoire vertueuse. Les performances économiques exceptionnelles en 2021, qui combinent très forte croissance du chiffre d’affaires, gains de parts de marché et progression record de la rentabilité, nous permettent de poursuivre notre politique de distribution dynamique envers nos actionnaires.

L’Oréal a également réalisé de nouvelles très belles avancées en matière de développement durable, de parité et d’inclusion. Face aux nombreux défis environnementaux et sociétaux de notre temps, continuer d’accélérer dans ces domaines est une impérieuse nécessité. C’est ce que nous faisons notamment avec L’Oréal pour le Futur. Lancé en pleine pandémie, ce programme vise une transformation encore plus radicale vers une entreprise toujours plus exemplaire, responsable, citoyenne et solidaire.

Cette double excellence - performance économique, exemplarité environnementale, sociale et sociétale - est la colonne vertébrale de notre stratégie.

Au nom du Conseil d’Administration et en mon nom, je tiens à chaleureusement remercier et féliciter chacune et chacun des 85 400 collaborateurs de L’Oréal. Par leur formidable qualité, créativité, implication et volonté d’agir de manière responsable, ce sont eux qui créent de la valeur durable et partagée.

2021 a également été une année de changement sur les plans de la gouvernance et de l’actionnariat, afin de renforcer encore L’Oréal pour les années à venir.

Avec la dissociation des fonctions de P-DG, Nicolas Hieronimus est devenu en mai le sixième Directeur Général de L’Oréal en 112 ans. La transition, préparée de longue date, s’est faite dans la plus pure tradition de notre Maison, de manière harmonieuse et dans un esprit de continuité. Les missions de chacun sont clairement définies et complémentaires. En tant que Président, je veillerai en particulier à la définition des grandes orientations stratégiques du Groupe et à sa bonne gouvernance. Je suis particulièrement honoré de continuer à servir l’entreprise de ma vie.

Je suis convaincu que l’amélioration continue de la gouvernance constitue un atout fondamental du Groupe à long terme. À ce titre, le Grand Prix du Gouvernement d’Entreprise 2021 décerné à L’Oréal par l’AGEFI est une grande fierté et un encouragement à intensifier nos efforts.

Autre étape stratégique, le renforcement de la stabilité actionnariale de L’Oréal autour de la famille fondatrice Bettencourt Meyers et de Nestlé. L’accord approuvé par le Conseil, en vue du rachat par L’Oréal de 4 % de son capital détenu par Nestlé, s’inscrit dans l’intérêt de L’Oréal ainsi que celui de l’ensemble de ses actionnaires.

J’ai une immense confiance dans l’avenir de L’Oréal. Portée par la vision, le talent et l’engagement de Nicolas Hieronimus et de l’ensemble des équipes, une nouvelle ère de l’Aventure L’Oréal s’ouvre.

Elle s’annonce remarquable.



“ L'Oréal est mieux positionné que jamais pour réussir en 2022 et à long terme ”

NICOLAS HIERONIMUS
Directeur Général de L'Oréal

2021 en trois mots-clés ?

Historique : L'Oréal a réalisé une croissance record de + 16.1 % [1], deux fois la croissance du marché mondial de la beauté.

Équilibrée : les gains de parts de marché dans chaque Zone, chaque Division et chaque catégorie démontrent la puissance de notre modèle de croissance.

Responsable : ces résultats solides nous ont permis de partager notre succès avec nos collaborateurs tout en investissant au service de nos engagements sociaux et environnementaux.

Comment expliquer le succès de L'Oréal en 2021 ?

2021 a été l'année du rebond du marché de la beauté, qui est presque revenu à son niveau de 2019. En tant que n°1 mondial, nous n'avons cessé de l'animer avec des innovations puissantes. Autre fait marquant : l'équilibre de notre performance et la qualité inégalée de notre portefeuille de marques.

Nos résultats historiques s'expliquent par notre modèle de croissance vertueux : nous avons continué d'investir dans nos marques et dans l'innovation malgré un contexte difficile, ce qui a permis de générer davantage de croissance tout en améliorant la rentabilité. De plus, nos équipes ont fait preuve d'une incroyable agilité et ont réalisé une performance exceptionnelle. Enfin, nous continuons de tirer parti de notre avantage digital. Nous avons accéléré en e-commerce et optimisé l'engagement des consommateurs dans le nouveau monde omnicanal, en réinventant les expériences beauté.

Comment abordez-vous 2022 ?

Je suis confiant quant aux perspectives de croissance du marché de la beauté qui dans les années à venir sera alimentée par un essor de la classe moyenne et la poursuite de la premiumisation [2]. L'Oréal va continuer de se transformer pour devenir le champion de la Beauty Tech [3] : grâce aux données, à l'intelligence artificielle et des partenariats technologiques stratégiques, nous allons inventer le futur de la beauté. Et n'oublions pas les *Green Sciences* [4]. Cette approche, déjà bien amorcée, nous aidera à concilier performance, sécurité et développement durable et à atteindre nos objectifs L'Oréal pour le Futur. L'Oréal est mieux positionné que jamais pour réussir en 2022 et à long terme. Dans un contexte global toujours volatil en début d'année, nous sommes confiants dans notre capacité à surperformer le marché en 2022 et à réaliser une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques.
(2) Montée en gamme des produits.
(3) Nouvelles technologies au service de l'industrie cosmétique.
(4) Ensemble des domaines scientifiques, de l'agronomie aux biotechnologies à la chimie verte en passant par la science de la formulation, sur lesquels s'appuie L'Oréal pour atteindre ses objectifs de développement durable tout en offrant des produits sûrs et performants.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE RAPPORT INTÉGRÉ *

1.1 LE GROUPE L'ORÉAL : LES FONDAMENTAUX 6

1.1.1 Notre raison d'être 6

1.1.2 Une vision et une stratégie claires 7

1.1.3 Le pari de l'innovation : la force de la Recherche, Innovation et Technologie 7

1.1.4 La double ambition : l'excellence économique et sociétale pour créer durablement de la valeur pour tous 8

1.1.5 Une gouvernance stable 8

1.2 MODÈLE D'AFFAIRES : L'EXCELLENCE ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTALE POUR CRÉER DURABLEMENT DE LA VALEUR POUR TOUS 14

1.2.1 Le Profil du Groupe L'Oréal 16

1.2.2 Le Groupe en quelques dates et chiffres 18

1.2.3 Le marché de la beauté, une forte reprise en 2021 22

1.2.4 Répondre à la demande mondiale de beauté 24

1.2.5 Un portefeuille de marques diverses et complémentaires 26

1.2.6 Le pari de la Recherche, de la sécurité, de l'innovation 26

1.2.7 Les Opérations, une expertise de pointe et des valeurs fondamentales pour contribuer à la croissance 30

1.3 RÉSULTATS FINANCIERS 2021 ET ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE 36

1.3.1 Résultats 2021 * 36

1.3.2 Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale (RSE) : une croissance pérenne et partagée 46

1.4 UNE ORGANISATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE 50

1.4.1 L'Oréal S.A. 50

1.4.2 Divisions opérationnelles 50

1.4.3 Zones géographiques 50

1.4.4 Directions fonctionnelles 50

1.5 LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES 51

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

Sixième édition du Rapport Intégré de L'Oréal, ce chapitre s'attache à présenter le modèle d'affaires équilibré du Groupe, ses orientations stratégiques, ses résultats 2021, sa performance extra-financière et les relations avec ses parties prenantes, notamment dans le cadre de son programme d'engagements en matière de développement durable L'Oréal pour le Futur [1].

1.1. LE GROUPE L'ORÉAL : LES FONDAMENTAUX

1.1.1. Notre raison d'être

Le désir de beauté existe depuis le commencement de l'humanité.
C'est une aspiration universelle qui traverse le temps, les pays, les cultures.

C'est une force puissante qui nous fait avancer.

La beauté ne se limite pas à l'apparence.
Elle nous donne confiance en nous, en qui nous voulons être, et dans notre relation avec les autres.

Depuis plus d'un siècle, nous exerçons ce métier unique : créateur de beauté.
Fidèles à la vision pionnière de notre fondateur et forts du soutien indéfectible de sa famille
qui accompagne notre développement depuis toujours.

Notre but est d'offrir à tous, partout dans le monde, le meilleur de la beauté
en termes de qualité, d'efficacité, de sécurité, de sincérité et de responsabilité
pour satisfaire tous les besoins et les désirs de beauté dans leur infinie diversité.

Parce que la beauté est une quête permanente,
nous innovons sans relâche pour inventer des produits et des services toujours plus performants.
Parce que nous célébrons la diversité,
nos marques s'engagent pour permettre à toutes les beautés de s'exprimer.
Parce que nous voulons être exemplaires et nous inscrire dans la durée,
nous agissons fidèles à des valeurs fortes et des principes éthiques exigeants.

Et parce que nous sommes le leader de la beauté,
nous sommes conscients que **tout ce que nous faisons peut avoir un impact significatif.**

C'est pourquoi :

Nous agissons pour inventer le futur de la beauté
en ayant recours au meilleur de la technologie et de la science, toujours plus inspirées par la nature.
Nous agissons pour faire avancer l'innovation sociale
en offrant à nos collaborateurs le meilleur en matière de conditions de travail, de formation et de protection sociale.
Nous agissons pour construire une entreprise toujours plus inclusive
qui reflète la diversité des consommateurs que nous servons.
Nous agissons pour nouer des partenariats durables avec nos clients et fournisseurs,
basés sur la confiance et le développement mutuels.
Nous agissons pour créer de la valeur pour tous nos actionnaires,
en nous appuyant sur un modèle économique robuste.
Nous agissons pour œuvrer partout pour la cause des femmes et au développement des communautés qui nous entourent.
Nous agissons pour protéger la beauté de la planète
en luttant contre le changement climatique, en respectant la biodiversité et en préservant les ressources naturelles.

Chez L'Oréal, nous partageons une même raison d'être :

Créer la beauté qui fait avancer le monde.

(1) Voir paragraphe 1.3.2. « Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale (RSE) : une croissance pérenne et partagée » du présent document.

La raison d'être de L'Oréal est un texte fondateur pour le Groupe, pour se projeter dans les décennies à venir en tant qu'entreprise performante, engagée, responsable, inclusive et solidaire. La raison d'être de L'Oréal est intégrée dans les orientations stratégiques déterminées par son Conseil d'Administration et dans son modèle d'affaires.

La raison d'être de L'Oréal a été élaborée à l'issue de travaux mis en œuvre pendant près de deux ans, initiés et portés au plus haut niveau par M. Jean-Paul Agon et M. Nicolas Hieronimus ainsi que plusieurs membres du Comité Exécutif. La raison d'être de L'Oréal est le résultat d'échanges avec les collaborateurs du Groupe dans trois de ses principaux pays (France, États-Unis et Chine) et de nombreuses parties prenantes extérieures, dont les consommateurs. Les avancées ont été discutées à plusieurs reprises en Comité Exécutif. Pour L'Oréal, il s'agissait de rassembler et de formaliser, en un seul texte, sa contribution au monde en tant qu'entreprise, ses valeurs et ses engagements.

Cette raison d'être a été approuvée par le Conseil d'Administration le 6 février 2020, qui l'a intégrée dans son Rapport de gestion publié dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 et présentée lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020.

La raison d'être de L'Oréal est illustrée par une phrase : « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». Elle se décline en actions concrètes à l'égard des consommateurs, collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, prestataires et communautés. L'Oréal s'engage ainsi notamment à lutter contre le changement climatique, en respectant la biodiversité et en préservant les ressources naturelles, et à œuvrer partout pour la cause des femmes.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal rend compte dans son Rapport de gestion de la mise en œuvre des engagements figurant dans la raison d'être de L'Oréal et de l'état d'avancement des objectifs fixés :

- pour L'Oréal, la performance économique est indissociable de la performance sociale, sociétale et environnementale. Les résultats de la performance extra-financière du Groupe, revus par des auditeurs externes au même titre que sa performance financière, reflètent les réalisations de L'Oréal relevant de sa raison d'être. Le chapitre 4 du présent document, « Responsabilité sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal », rend compte des politiques et des progrès réalisés en matière sociale, environnementale, sociétale, d'inclusion ou d'éthique, notamment dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur couvrant les engagements du Groupe en matière de développement durable ;
- L'Oréal présente également ses avancées et réalisations en matière extra-financière par le biais du reporting annuel auprès du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- le présent chapitre rend également compte de la performance financière, notamment à travers le modèle d'affaires du Groupe (voir paragraphe 1.2. « Modèle d'affaires : L'excellence économique et sociétale pour créer durablement de la valeur pour tous » du présent document) ; et
- la performance du Groupe en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale fait partie des éléments qui entrent en compte pour la détermination de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de L'Oréal (voir chapitre 2.4. « Rémunération des mandataires sociaux » du présent document) et des principaux dirigeants du Groupe.

1.1.2. Une vision et une stratégie claires

L'Oréal a défini une vision claire qui se décompose en deux points : sa raison d'être, qui vient d'être détaillée, et la Beauté pour tous. L'Oréal ambitionne d'offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique en termes de qualité, d'efficacité, de sécurité, de sincérité et de responsabilité pour satisfaire tous leurs besoins et toutes leurs envies de beauté, dans leur infinie diversité. Plus que jamais, la vision de L'Oréal prend tout son sens et représente un ancrage fort dans cet environnement toujours plus imprévisible et complexe.

La stratégie de L'Oréal est l'Universalisation, c'est-à-dire la globalisation des marques dans la compréhension fine et le respect des différences locales. L'objectif est d'offrir une beauté répondant aux aspirations spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. À l'inverse de la standardisation, elle s'appuie sur une écoute attentive des consommateurs et un respect profond de leurs différences [1].

1.1.3. Le pari de l'innovation : la force de la Recherche, Innovation et Technologie

La conviction de L'Oréal est que la beauté est le fruit de la rencontre de la science et de la technologie pour impressionner et répondre aux besoins des consommateurs qui attendent de vivre de nouvelles expériences au-delà des produits et des services.

La beauté du futur s'organise désormais autour, d'une part, des *Green Sciences* comme nouvelle frontière de la Recherche qui concilie efficacité, naturel et durabilité pour procurer un avantage compétitif aux produits, formules ou encore packaging du Groupe ; et, d'autre part, de la Beauty Tech pour enrichir la science avec des technologies de pointe à grande échelle et offrir des expériences de beauté inégalées.

L'innovation est au cœur du modèle et, couplée à la technologie, elle constitue un moteur de croissance et de découverte de nouveaux territoires de beauté. La *data*, l'intelligence artificielle, la robotique ou encore les nanotechnologies permettent de renforcer et d'accélérer les innovations du Groupe pour en faire un champion de la Beauty Tech. L'Oréal invente la beauté du futur tout en devenant la société du futur.

(1) La stratégie du Groupe L'Oréal est détaillée dans le paragraphe 1.2.4. « Répondre à la demande mondiale de beauté » du présent document.

1.1.4. La double ambition : l'excellence économique et sociétale pour créer durablement de la valeur pour tous

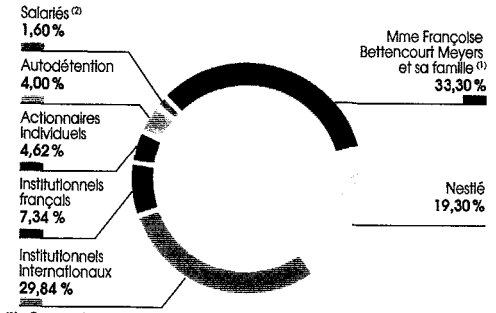
Pour L'Oréal, la performance économique et financière ne suffit pas. Parce qu'il n'y aura pas à l'avenir de croissance économique sans durabilité, L'Oréal s'est donné pour double ambition l'excellence économique et ESG (Environnement, Social et Gouvernance). Elle sera la condition de sa réussite et de sa pérennité à long terme. C'est parce que L'Oréal est n° 1 de la beauté qu'il a le devoir de contribuer à la beauté de la planète et d'être le champion de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Et c'est parce que L'Oréal est un leader social, environnemental, sociétal et éthique, qu'il pourra être encore plus performant demain. Les deux performances vont de pair et s'enrichissent mutuellement, comme l'a démontré L'Oréal jusqu'à aujourd'hui.

1.1.5. Une gouvernance stable

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

Un actionnariat fidèle et stable

COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2021



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

(2) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,89 % dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise et du fonds commun de placement d'entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

L'Oréal a conclu, le 7 décembre 2021, avec Nestlé un contrat de rachat d'actions L'Oréal en vue de leur annulation, la conclusion de ce contrat ayant été autorisée par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 7 décembre 2021, après avoir pris connaissance des conclusions du rapport de l'expert indépendant. Les actions rachetées le 15 décembre ont été affectées à l'objectif d'annulation.

Cette opération avec Nestlé constitue une nouvelle étape stratégique dans le renforcement de la stabilité actionnariale de L'Oréal, dans l'intérêt de la Société et celui de l'ensemble de ses actionnaires.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022 a décidé l'annulation à effet au 10 février 2022 des 22 260 000 actions rachetées par L'Oréal auprès de Nestlé.

À la suite de cette annulation, la participation de Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille s'établit à 34,69 % du capital et celle de Nestlé à 20,10 %. La Société ne détient plus aucune de ses propres actions au 10 février 2022 (voir paragraphe 7.3.2. « Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années » du présent document).

Dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général depuis le 1er mai 2021

Le Conseil d'Administration du 14 octobre 2020, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a annoncé son intention de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, de renouveler M. Jean-Paul Agon dans sa fonction de Président, fonction qu'il occupait depuis 2011, et de nommer M. Nicolas Hieronimus en qualité de Directeur Général.

Cette nouvelle gouvernance a pris effet au 1er mai 2021, par décision du Conseil d'Administration tenu à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires de L'Oréal du 20 avril 2021.

Le Conseil d'Administration est convaincu que l'organisation proposée garantira la pérennité de la performance, des valeurs et des engagements du Groupe, ainsi que la qualité de sa gouvernance.

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

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de L'Oréal et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il contrôle la gestion, tant sur les aspects financiers qu'extra-financiers, et veille à la qualité des informations fournies aux actionnaires et au marché.

La composition du Conseil de L'Oréal permet de tenir compte des spécificités de son actionnariat tout en garantissant les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes.

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration comprend 16 membres :

- le Président, M. Jean-Paul Agon ;
- le Directeur Général, M. Nicolas Hieronimus ;
- trois administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la famille Bettencourt Meyers, qui détient 33,30 % du capital (1) – Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Victor Meyers et M. Nicolas Meyers ;
- deux administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) liés à la société Nestlé, qui détient 19,30 % du capital (1) – M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch ;

(1) Au 31 décembre 2021.

- sept administrateurs indépendants : Mme Sophie Bellon, Mme Fabienne Dulac, Mme Belén Garijo, Mme Ilham Kadri, Mme Virginie Morgan, M. Patrice Caine et M. Alexandre Ricard. Le pourcentage d'administrateurs indépendants s'élève à 50 % (7 sièges sur 14 hors administrateurs représentant les salariés) ; et
- deux administrateurs représentant les salariés : Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis, dont les mandats arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 (voir paragraphe 2.2.1.3. « Deux administrateurs représentant les salariés depuis juillet 2014 » du présent document).

Le Conseil veille à ce que les administrateurs soient d'origines diverses, dotés pour la plupart d'expériences internationales acquises au sein de groupes de dimension mondiale, et de compétences complémentaires : entrepreneuriales, financières, extra-financières dont ressources humaines et développement durable, industrielles, digitales, etc. La diversité des compétences et des expertises au sein du Conseil (voir paragraphe 2.2.1.2. « Politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration : des administrateurs expérimentés et complémentaires » du présent document) permet ainsi une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader sur un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel, dans un monde en pleine évolution.

L'Oréal veille à respecter le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil : 50 % de ses membres sont des femmes (hors administrateurs représentant les salariés) et trois Comités d'Études sur quatre sont présidés par des femmes.

L'Éthique au cœur de la gouvernance et des engagements du Groupe

L'Oréal s'est construit sur des Principes Éthiques forts qui guident son développement et contribuent à établir sa réputation : Intégrité, Respect, Courage et Transparence.

Ces Principes sont le fondement de la culture du Groupe, de son modèle de croissance et de ses politiques en matière de conformité, d'innovation responsable, de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de mécénat, de droits humains et de diversité, d'équité et d'inclusion.

Les engagements de L'Oréal à agir de manière éthique et responsable sont énoncés dans la Charte Éthique de L'Oréal. Ce document, disponible en 45 langues, est distribué à tous les collaborateurs. Les Patrons de Pays (ou pour les collaborateurs *Corporate* ou Zone, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants de son respect.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

Au 31 décembre 2021		Âge	Femme/Homme	Nationalité	Nb de mandats dans des sociétés cotées*	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat (AG)	Ancienneté au Conseil	Comités d'études: Stratégie et Développement Durable	Audit	RH et Rémunérations	Nominations et Gouvernance
Président	M. Jean-Paul Agon	65	H	Française	1		25/04/2006	2022	15	P			
Directeur Général	M. Nicolas Hieronimus	57	H	Française			20/04/2021	2025	< 1				
Groupe Bettencourt Meyers et sa famille	Mme Françoise Bettencourt Meyers Vice-Présidente	68	F	Française			12/06/1997	2025	24	•		•	•
	M. Jean-Victor Meyers	35	H	Française			13/02/2012	2024	9	•			
	M. Nicolas Meyers	33	H	Française			30/06/2020	2024	1		•		
Administrateurs liés à Nestlé	M. Paul Bulcke** Vice-Président	67	H	Belge Suisse	2		20/04/2017	2025	4	•		•	•
	Mme Béatrice Guillaume-Grabisch	57	F	Française			20/04/2016	2024	5		•		
Administrateurs indépendants	Mme Sophie Bellon	60	F	Française	1	♦	22/04/2015	2023	6		•	P	P
	M. Patrice Caine	51	H	Française	1	♦	17/04/2018	2022	3	•			•
	Mme Fabienne Dulac	54	F	Française	1	♦	18/04/2019	2023	2		•	•	
	Mme Belén Garijo	61	F	Espagnole	2	♦	17/04/2014	2022	7			•	
	Mme Ilham Kadri	53	F	Française Marocaine	2	♦	30/06/2020	2024	1				
	Mme Virginie Morgon	52	F	Française	2	♦	26/04/2013	2025	8		P		
	M. Alexandre Ricard	49	H	Française	1	♦	20/04/2021	2025	< 1				
Administrateurs représentant les salariés	Mme Ana Sofia Amaral	56	F	Portugaise			15/07/2014	2022	7			•	
	M. Georges Liarokapis	59	H	Française Grecque			15/07/2014	2022	7		•		

55,3 ANS
âge moyen des administrateurs

50 %
d'administrateurs indépendants ***

50 %
de femmes administrateurs ***

50 %
d'hommes administrateurs ***

♦ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration* • *Membre du Comité* **P** *Président du Comité*

* *Nombre de mandats (hors L'Oréal) exercés dans des sociétés cotées, y compris étrangères, conformément aux dispositions de l'article 19 du Code AFEP-MEDEF (c'est-à-dire à l'exception des mandats exercés dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, par un dirigeant mandataire social exécutif de sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations).*

** *M. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017.*

*** *Hors administrateurs représentant les salariés.*

ACTIVITÉ DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS EN 2021

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

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

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

Soucieux d'améliorer en permanence son rôle de réflexion et d'impulsion sur les questions stratégiques, le Conseil a procédé en 2021, comme chaque année depuis 1996, à une évaluation de son mode de fonctionnement et de son organisation (voir paragraphe 2.3.4. « Auto-évaluation du Conseil d'Administration » du présent document).

CONSEIL D'ADMINISTRATION
8 réunions en 2021
95 % d'assiduité

PRINCIPAUX TRAVAUX EN 2021

- **Gouvernement d'entreprise :**
  - Évolutions dans la composition du Conseil et des Comités, arrêté du projet de résolutions sur les renouvellements de mandats et les nominations ; information sur les attentes des investisseurs et des sociétés de conseil de vote ;
  - Assemblée Générale 2021 : suivi des conditions d'organisation de l'assemblée à huis clos ;
  - Nouvelle gouvernance à compter du 1er mai 2021 : dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ;
  - Évaluation du fonctionnement du Conseil et *Executive session*.
- **Opération stratégique autorisée par le Conseil d'Administration :** rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé.
- **Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et Relations Humaines :** détermination de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil et au Directeur Général ; fixation de la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon au titre de 2020 ; politique de rémunération des salariés du Groupe ; examen de la politique de diversité et de mixité et détermination des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes ; examen du projet de 3e plan mondial d'actionnariat salarié.
- **Activité et résultats :** revue systématique du chiffre d'affaires par métier, par zone et par marque ; analyse des parts de marché et de la concurrence ; analyse du développement du e-commerce ; information régulière sur les conséquences de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et des actions menées.
- **Thèmes stratégiques en 2021 :** présentation de la politique RSE de L'Oréal à horizon 2030 ; présentation de la politique Éthique et bilan de son déploiement dans le Groupe ; analyse de la transformation digitale et des enjeux stratégiques pour L'Oréal ; bilan des acquisitions réalisées depuis 10 ans ; présentation sur l'activité du Comité des Valeurs.
- **Séminaire stratégique en juin 2021 :** « e-visite » de 3 pays (Chine, Inde, États-Unis) et zone sub-saharienne. Poursuite de la réflexion sur la beauté en 2030 et la beauté post-Covid.

COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	COMITÉ AUDIT	COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE	COMITÉ RESSOURCES HUMAINES ET RÉMUNÉRATIONS
5 réunions - 100 % d'assiduité	*4 réunions - 93 % d'assiduité*	*4 réunions - 100 % d'assiduité*	*4 réunions - 96 % d'assiduité*
PRINCIPALES ACTIVITÉS 2021	**PRINCIPALES ACTIVITÉS 2021**	**PRINCIPALES ACTIVITÉS 2021**	**PRINCIPALES ACTIVITÉS 2021**
• Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité, point régulier sur les conséquences de la crise sanitaire liée à la Covid-19 ; • Point sur l'évolution des marchés et la concurrence ; • Analyse de la performance des derniers lancements de produits ; • Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe ; • Examen des dernières initiatives en matière de développement durable ; • Examen des principaux projets d'acquisition et revue des acquisitions récentes ; • Examen du projet de ligne de crédit adossée à des critères ESG ; • Point sur les marques.	• Examen des comptes et de la situation financière ; • Revue et suivi des risques ; • Examen de la cartographie des risques ainsi que des évolutions du Plan de Vigilance et des facteurs de risques (DEU) ; • Revue du Contrôle interne et de l'Audit interne ; • Suivi du *business plan* des acquisitions ; • Approbation des services autres que la certification des comptes ; • Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes ; • Examen du plan de transition suite à l'expiration des mandats des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale 2022 ; • *Data privacy* : examen des dispositifs déployés ; • Fiscalité : impact de la nouvelle fiscalité internationale.	• Suivi de la mise en place des modalités d'exercice de la Direction Générale à compter du 1er mai 2021 : dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ; • Réflexion sur la composition du Conseil et des Comités d'Études ; • Examen des plans de succession et des plans d'urgence ; • Politique de diversité appliquée au Conseil : objectifs et résultats 2021 ; • Examen de l'indépendance des administrateurs ; • Modalités d'organisation et examen de l'évaluation du fonctionnement du Conseil ; • Questions d'actualité sur la gouvernance (Rapports de l'AMF et du HCGE, etc.) ; • Examen des politiques de vote des principaux investisseurs et sociétés de conseil de vote ; • Mise en œuvre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales ; • Examen des obligations des Conseils en matière de RSE ; • Présentation sur le Comité des Valeurs.	• Analyse de la performance 2020 du Président-Directeur Général ; • Recommandations concernant les politiques de rémunération 2021, propositions concernant la structure du variable et la fixation des objectifs 2021 ; • Recommandations concernant les politiques de rémunération pour 2022, pour le Président du Conseil et le Directeur Général ; • Analyse des politiques de vote des principaux investisseurs et sociétés de conseil de vote sur les questions de rémunération ; • Préparation des résolutions *Say On Pay* (*ex ante* et *ex post*) ; • Politique *Long Term Incentive* (livraison du Plan 2017, préparation du Plan 2021, examen du projet de résolution actions de performance pour 2022) ; • Diversité : politique développée et résultats obtenus ; • Répartition de la rémunération des administrateurs ; • Examen de la politique de rémunération des salariés du Groupe ; • Projet de 3e plan d'actionnariat salarié mondial.

Composition du Comité Exécutif au 1er mars 2022

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



Nicolas Hieronimus
Directeur Général
Nationalité : Française
Âge : 57



Barbara Lavernos
Directrice Générale Adjointe Recherche, Innovation & Technologie
Nationalité : Française
Âge : 53



Christophe Babule
Directeur Général Administration et Finances
Nationalité : Française
Âge : 56



Vincent Boinay
Directeur Général Travel Retail (1)
Nationalité : Française
Âge : 54



Cyril Chapuy
Directeur Général Luxe
Nationalité : Française
Âge : 57



Myriam Cohen-Welgryn
Directrice Générale Cosmétique Active
Nationalité : Française
Âge : 56



Vianney Derville
Directeur Général Zone Europe
Nationalité : Française
Âge : 54



Asmita Dubey
Directrice Générale Digital et Marketing
Nationalité : Indienne
Âge : 47



David Greenberg
Directeur Général Amérique du Nord & L'Oréal USA
Nationalité : Américaine
Âge : 59



Omar Hajeri
Directeur Général Produits Professionnels
Nationalité : Française / Tunisienne
Âge : 45



Blanca Juti
Directrice Générale Relations Extérieures & Engagement
Nationalité : Finlandaise / Mexicaine
Âge : 53



Jean-Claude Le Grand
Directeur Général Relations Humaines
Nationalité : Française / Américaine
Âge : 57



Fabrice Megarbane
Directeur Général Zone Asie du Nord & L'Oréal Chine
Nationalité : Française / Syrienne
Âge : 47



Alexandra Pait
Directrice Générale, Responsabilité Sociétale et Environnementale et Fondation L'Oréal
Nationalité : Autrichienne
Âge : 49



Alexis Perakis-Valat
Directeur Général Produits Grand Public
Nationalité : Française / Grecque
Âge : 50



Ersi Pirishi
Directrice Générale Zone Amérique Latine
Nationalité : Française / Chypriote
Âge : 57



Frédéric Rozé
Directeur Général Développement des marchés
Nationalité : Française
Âge : 60



Vismay Sharma
Directeur Général Zones Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord
Nationalité : Indienne
Âge : 50



Antoine Vanlaeys
Directeur Général Opérations
Nationalité : Française
Âge : 53

Évolution dans la composition du Comité Exécutif postérieurement au 31 décembre 2021 : depuis le 25 février 2022, M. David Greenberg exerce les fonctions de Directeur Général de L'Oréal USA et Président de la zone Amérique du Nord, succédant ainsi à M. Stéphane Rinderknech.

(1) *Marché des voyageurs.*



1.2. MODÈLE D'AFFAIRES : L'EXCELLENCE ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTALE POUR CRÉER DURABLEMENT DE LA VALEUR POUR TOUS

Créé en 1909,
n°1
de la beauté,
son unique métier

LA RAISON D'ÊTRE

Créer la beauté qui fait avancer le monde

La raison d'être est un texte fondateur pour le Groupe, pour se projeter dans les décennies à venir en tant qu'*entreprise performante, engagée,* responsable, inclusive et solidaire.

LA BEAUTÉ POUR TOUS

L'Oréal ambitionne d'offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique, en termes de qualité, de responsabilité, d'efficacité, de sincérité et de sécurité, pour satisfaire *tous leurs besoins et leurs envies* de beauté, dans leur infinie diversité.

RESSOURCES

Capital humain

- 85 412 collaborateurs
- 55 % des postes clés occupés par des femmes

Recherche et innovation

- 517 brevets déposés en 2021
- 1 029 M d'€ : dépenses de Recherche & Innovation
- 20 centres de recherche cosmétique, 13 centres d'évaluation
- 4 054 collaborateurs autour du globe

Marques

- 35 marques diverses et complémentaires
- Soutenues par de forts investissements médias
- 4e annonceur mondial toutes *industries confondues*

Achats de biens et services

- 5,01 Mds d'€ d'achats liés à la production
- 63 % des matières premières nouvellement référencées sont renouvelables
- 40 % des matières premières nouvellement référencées sont respectueuses des principes de la chimie verte

Production

- **39** usines réparties sur l'ensemble du globe
- En 2021, **97 %** des usines de L'Oréal sont certifiées ISO 9001 (Management de la qualité) et **100 %** sont conformes à la norme ISO 22716 (Bonnes pratiques de fabrication cosmétique)

UN ENGAGEMENT DURABLE

L'ORÉAL POUR LE FUTUR — 2021 - 2030 De nouveaux engagements

Transformer notre activité

D'ici à 2025, l'ensemble de nos sites seront *neutres en carbone via l'amélioration* de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables.
58 % → 100 %
Rappel 2020 : 43 %

D'ici à 2030, 100 % de l'eau utilisée dans nos procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle.
15 % → 100 %
Rappel 2020 : 12 %

D'ici à 2030, 100 % des ingrédients de nos formules et des matériaux d'emballage bio-sourcés seront traçables et issus de sources durables, aucun ne contribuera à la déforestation.
94 % → 100 %
Rappel 2020 : 91 %

D'ici à 2030, 95 % des ingrédients de nos formules seront biosourcés, *issus de minéraux abondants ou* de procédés circulaires.
60 % → 95 %

D'ici à 2030, 100 % de nos emballages plastiques seront d'origine recyclée au biosourcée (nous atteindrons 50 % d'ici à 2025).
21 % → 100 %
Rappel 2020 : 15 %

Associer notre écosystème à notre transformation

D'ici à 2030, 3 millions de personnes bénéficieront des programmes d'engagement sociétaux de nos marques.
985 089 → **3 millions**

Engagements *Science Based Targets*

D'ici à 2025, 100 % des emballages en plastique du Groupe *seront rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables*

L'Oréal s'engage à réduire les émissions de gaz à effet de serre *de ses scopes 1, 2 et 3 de 25 % en valeur absolue d'ici à 2030*

LA STRATÉGIE

Universalisation

C'est-à-dire la globalisation des marques dans la compréhension fine et le respect des différences locales. L'objectif est d'offrir une beauté répondant aux aspirations spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde.

À l'inverse de la standardisation, elle s'appuie sur une écoute attentive des consommateurs et un respect profond de leurs différences.

PRINCIPES ÉTHIQUES

INTÉGRITÉ
Respect
Courage
TRANSPARENCE

PARTIES PRENANTES

Collaborateurs

- 1er prix de la parité Femmes/Hommes en entreprise (Equileap France)
- 97 % des employés permanents du Groupe bénéficient d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence
- 93 % des employés permanents du Groupe bénéficient d'une protection financière en cas d'accidents de la vie, tels que le décès ou une invalidité totale ou permanente

Consommateurs

- 96 % des produits du Groupe sont éco-conçus

Actionnaires

- Dividendes distribués en 2021 : 2,3 Mds €
- Capitalisation boursière au 31/12/2021: 232,5 Mds €
- Rentabilité de l'actionnaire sur 10 ans : + 19,8 % par an
- Actionnaires salariés : environ 30 000 collaborateurs

Prestataires et fournisseurs de biens et services

- 82 % des fournisseurs stratégiques directs et indirects ont procédé avec le soutien de L'Oréal, à une auto-évaluation de leur politique en matière de développement durable

État et collectivités

- Charge d'impôt et taxes en 2021 : 2 Mds €

Communautés

- 985 089 personnes ont bénéficié des programmes d'engagements sociétaux des marques.
- 13 946 personnes additionnelles issues de communautés en difficulté ont pu accéder à un emploi

Ecosystème et environnement

- Atteinte de l'objectif « zéro » déchet en décharge pour toutes les usines et les centrales de distribution (hors obligations réglementaires)
- Réduction de 35 % des émissions de CO_2 et de 5 % de la consommation d'eau vs 2019 (usines et centrales)

ACTIVITÉ

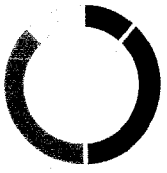
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2021 : 32,28 MDS €

Présence dans plus de 150 pays

Diversité des canaux de distribution : salons de coiffure, grande distribution, parfumeries, grands magasins, pharmacies, drugstores, medispas, boutiques en propre, Travel Retail, e-commerce

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
(en millions d'euros)

par division opérationnelle



- Produits Professionnels **3 783,9**
- L'Oréal Luxe **12 346,2**
- Produits Grand Public **12 233,5**
- Cosmetique Active **3 924,0**

par zone géographique



- Europe **10 184,8**
- SAPMENA - SSA **2 312,0**
- Amérique du Nord **8 155,9**
- Amérique Latine **1 771,5**
- Asie du Nord **9 863,3**

par métier



- Soins de la peau et solaires **12 982,3**
- Coloration **3 016,1**
- Maquillage **6 626,8**
- Parfums **3 511,8**
- Soins capillaires **4 880,1**
- Autres (1) **1 270,6**

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

1.2.1. Le Profil du Groupe L'Oréal

L'Oréal est le leader mondial de la beauté – son unique métier, son expertise et sa passion depuis plus de 110 ans. Le Groupe est organisé en Divisions qui développent chacune une vision spécifique de la beauté, par univers de consommation et circuits de distribution. Cette stratégie s'appuie sur un portefeuille de 35 marques diverses et complémentaires.

DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Recherche, Innovation et Technologie

La Direction Générale de la Recherche, de l'Innovation et Technologie sera le creuset des futures grandes inventions du Groupe.

Digital et Marketing

La Direction Générale du Digital et Marketing a pour mission d'accélérer la transformation digitale du Groupe en aidant les marques à créer des territoires d'expression plus riches et les équipes à établir des rapports plus interactifs, plus étroits et plus personnalisés avec les consommateurs, tout en tirant parti des opportunités de développement offertes par le Digital en tant que canal de distribution.

Opérations

La Direction Générale des Opérations contribue à la croissance du Groupe, depuis la conception des emballages, le développement des produits, le sourcing, la production, jusqu'à la distribution des produits du Groupe grâce à une chaîne de valeur intégrée, visant à garantir aux consommateurs dans le monde entier le respect de normes strictes de qualité, de sécurité, de sûreté et de responsabilité sociétale et environnementale.

Relations Humaines

La Direction Générale des Relations Humaines est en charge des politiques de recrutement, de formation, de développement des collaborateurs et de l'innovation sociale.

Administration et Finances

La Direction Générale de l'Administration et des Finances est en charge de la politique financière du Groupe, des investissements (*via* son fonds de capital investissement BOLD) et des participations, de la gestion et de la consolidation, des acquisitions, de la coordination juridique et fiscale, de la communication financière et des relations avec les actionnaires et les investisseurs et de la prospective stratégique, ainsi que de la gouvernance de la *data*.

Relations Extérieures et Engagement

La Direction Générale des Relations Extérieures et Engagement est en charge de la coordination de la communication corporate, des affaires publiques, de la coordination de la communication des marques du groupe.

Responsabilité sociétale et environnementale

La Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale est en charge de la politique du Groupe en matière de développement durable, notamment à travers le programme L'Oréal pour le Futur (2021-2030), des actions de mécénat et des projets d'engagement citoyen des collaboroteurs. Elle inclut également les programmes de philanthropie menés par la Fondation d'entreprise L'Oréal.

- **Produits Professionnels**

  Offrir l'expertise de la beauté professionnelle en s'appuyant sur plus de 110 [illegible] et d'accompagnement du monde de la coiffure.

- **Produits Grand Public**

  Démocratiser le meilleur de la beauté.

- **L'Oréal Luxe**

  Offrir aux consommateurs les meilleurs produits et services de beauté de luxe, au travers d'expériences exceptionnelles et mémorables.

- **Cosmétique Active**

  Apporter des solutions dermatologiques durables et qui changent la vie de tous.

Produits Professionnels

CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE

CHIFFRE D'AFFAIRES
3 783,9 M€

11,7 %
DES VENTES DU GROUPE

MARGE D'EXPLOITATION
21,3 %(1)

- Un portefeuille unique de marques.
- Réinvente la beauté professionnelle et conduit la transformation de l'industrie en matière de digitalisation et de développement durable.

L'ORÉAL PROFESSIONNEL PARIS · KÉRASTASE PARIS · REDKEN 5TH AVENUE NYC · MATRIX · PUREOLOGY serious colour care · PULPRIOT

Produits Grand Public

CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE

CHIFFRE D'AFFAIRES
12 233,5 M€

37,9 %
DES VENTES DU GROUPE

MARGE D'EXPLOITATION
20,2 %(1)

- Construit son développement autour de la dynamique de ses quatre grandes marques mondiales (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York et NYX Professional Makeup), et du déploiement de ses marques spécialisées ou régionales (Essie, Niely, Dark and Lovely, Stylenanda, etc.).
- Utilise le digital comme accélérateur de croissance majeur grâce au développement de l'e-commerce, des outils d'optimisation des investissements marketing de la Division.
- Est un relais majeur de l'engagement durable du groupe à travers ses marques.

L'ORÉAL PARIS · GARNIER · MAYBELLINE NEW YORK · NYX PROFESSIONAL MAKEUP · 3CE STYLENANDA · essie · Mixa · Dark and Lovely

L'Oréal Luxe

CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE

CHIFFRE D'AFFAIRES
12 346,2 M€

38,2 %
DES VENTES DU GROUPE

MARGE D'EXPLOITATION
22,8 %(1)

- Un portefeuille complémentaire de marques fortes et désirables, répondant à toutes les exigences des consommateurs de luxe du monde entier.
- Une empreinte équilibrée sur toutes ses catégories, dans toutes ses régions et sur l'ensemble de ses canaux de distribution, en physique et digital.
- Des piliers établis et puissants, animés par des innovations de rupture, supérieures en qualité et augmentées par la technologie.
- Une vision engagée d'un luxe plus durable et responsable.

LANCÔME · YVES SAINT LAURENT · GIORGIO ARMANI Beauty · Kiehl's · HR · BIOTHERM · shu uemura · cosmetics · RALPH LAUREN · URBAN DECAY · MUGLER · VALENTINO · VIKTOR&ROLF · AZZARO · PRADA · DIESEL · Atelier Cologne

Cosmétique Active

CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE

CHIFFRE D'AFFAIRES
3 924,0 M€

12,2 %
DES VENTES DU GROUPE

MARGE D'EXPLOITATION
25,2 %(1)

- Répond avec un portefeuille très complémentaire de marques à toutes les attentes en termes de beauté santé : des solutions dermatologiques et esthétiques jusqu'aux soins naturels, des gammes les plus abordables jusqu'aux plus premium.
- Lance des produits et des services personnalisés avec la recommandation et le conseil des professionnels de santé et des influenceurs de la santé-beauté, en points de vente et sur les plateformes digitales.
- Développe ou réinvente, dans ses marchés, la catégorie dermocosmétique dans les circuits de santé du monde entier : pharmacies, drugstores, cliniques esthétiques, boutiques en propre et sites de e-commerce.

LA ROCHE-POSAY LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE · CeraVe · VICHY LABORATOIRES · SkinCeuticals ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE

(1) En % du chiffre d'affaires du 31 décembre 2021.

1.2.2. Le Groupe en quelques dates et chiffres

n°1
de la beauté

+ de 150
pays
Présence internationale

113
ans
Créée en 1909

85 412
collaborateurs

Reconnu pour la 12e fois comme l'une des sociétés les plus éthiques au monde par l'Institut **Ethisphere**

Reconnu pour la 6e fois par le **Bloomberg Gender-Equality Index** valorisant les entreprises les plus engagées en matière de parité

985 089
personnes ont bénéficié des programmes d'empowerments sociétaux des marques.

232,5 MDS€
Capitalisation boursière au 31/12/2021

1 029 M€
Budget de recherche et innovation

517
brevets

100
Sites du Groupe ont atteint la neutralité carbone

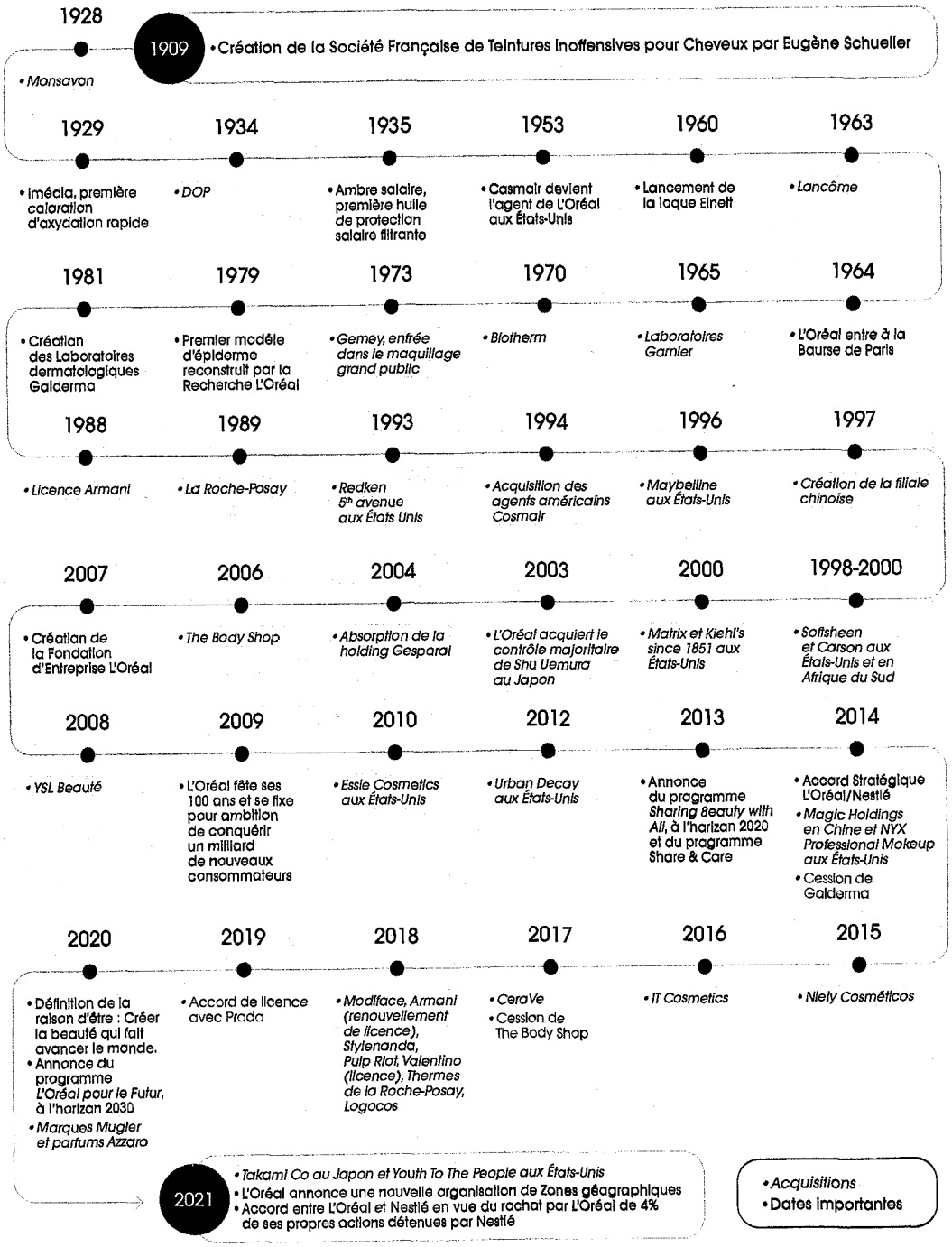
- 35 %*
Émissions de CO_2 (usines et centrales)

- 5 %*
Consommation d'eau (usines et centrales)

96 %
des produits du Groupe sont éco-conçus

** Versus 2019, voir chapitre 4.*

HISTORIQUE : LES DATES IMPORTANTES DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE



L'ORÉAL DISTINGUÉ POUR SA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

CDP : AAA pour la 6e année consécutive

Leader mondial en matière de développement durable pour ses actions relatives à la lutte contre le changement climatique, de préservation des forêts et de gestion durable de l'eau.

Le CDP est une organisation à but non lucratif qui encourage les entreprises à publier leurs données environnementales et évalue leur performance en matière de développement durable ainsi que leurs efforts de transparence.

S&P Global Ratings : 85/100

L'évaluation ESG reflète la capacité du Groupe à fournir une solide performance grâce à l'engagement des dirigeants de L'Oréal en faveur d'une stratégie de développement durable ambitieuse.

La notation ESG menée par S&P Global Ratings permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à se préparer aux futurs risques et opportunités en matière de développement durable.

Global Compact Lead pour la 7e année consécutive

L'Oréal a été reconnu comme entreprise Global Campact LEAD par les Nations unies, pour son engagement continu en faveur des Dix Principes du Pacte mondial des Nations Unies et pour avoir placé les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies au cœur de sa stratégie de croissance.

Le Global Compact des Nations Unies est un appel aux entreprises lancé en 2000, visant à les inciter à aligner leurs activités et leurs stratégies avec les dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits humains, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, et à prendre des mesures pour soutenir les objectifs et enjeux de l'ONU exprimés dans les Objectifs de Développement Durable.

Ethisphere : 12e année

En 2021, L'Oréal a été reconnu pour la 12e fois comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde.

Ethisphere Institute est le leader mondial dans la définition et la promotion des standards d'éthique des affaires.

Bloomberg Gender-Equality Index

L'Oréal a de nouveau été récompensé par le Bloomberg Gender-Equality Index saluant les entreprises les plus avancées en matière de parité parmi 380 entreprises évaluées dans 44 pays.

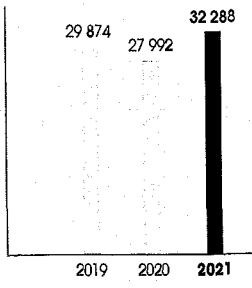
Le Bloomberg Gender-Equality Index salue les entreprises les plus avancées en matière de parité.

Universum : n° 5

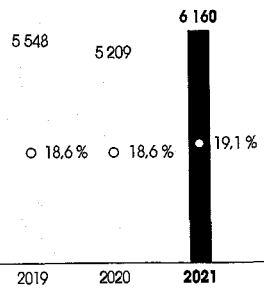
En 2021, L'Oréal est n° 5 mondial du classement (écoles de commerce) et devient ainsi la première multinationale de l'Union Européenne du Top 5.

Le classement Universum « World's Most Attractive Employers » compile les résultats d'enquêtes menées dans 10 pays : États-Unis, Chine, Allemagne, Royaume-Uni, France, Inde, Italie, Brésil, Russie et Canada.

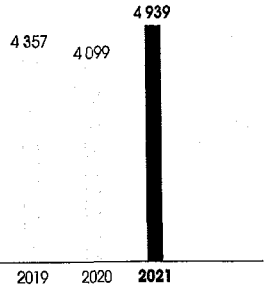
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)



RÉSULTAT D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)



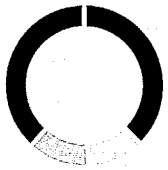
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS (1) PART DU GROUPE
(en millions d'euros)



o Marge d'exploitation en % du chiffre d'affaires.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Par division opérationnelle



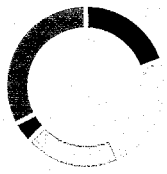
- Produits Grand Public **37,9 %**
- L'Oréal Luxe **38,2 %**
- Produits Professionnels **11,7 %**
- Cosmétique Active **12,2 %**

Par zone géographique



- Europe **31,5 %**
- Amérique du Nord **25,3 %**
- Asie du Nord **30,5 %**
- SAPMENA - SSA **7,2 %**
- Amérique Latine **5,5 %**

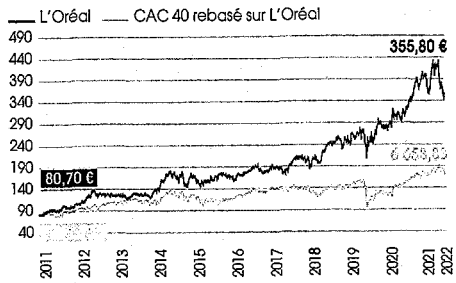
Par devise



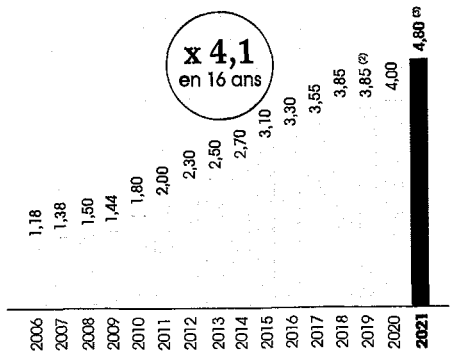
- Euro **19,6 %**
- Dollar **23,4 %**
- Yuan chinois **19,6 %**
- Livre sterling **4,2 %**
- Autres devises **33,2 %**
  - Dont :
  - Dollar canadien **2,4 %**
  - Rouble russe **2,0 %**
  - Real brésilien **1,8 %**
  - Yen japonais **1,4 %**
  - Peso mexicain **1,3 %**
  - Autres **24,3 %**

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION L'ORÉAL PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40

(du 30 décembre 2011 au 28 février 2022)



AUGMENTATION RÉGULIÈRE DU DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)



(1) Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Voir note 11.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est réuni le 12 mai 2020 et, dans le contexte exceptionnel de la crise sanitaire de la Covid-19, a décidé de renoncer à la hausse prévue de 10,4 % du dividende, et de proposer en conséquence à l'Assemblée Générale un dividende de 3,85 €, identique à celui versé en 2019.

(3) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

ENDETTEMENT NET

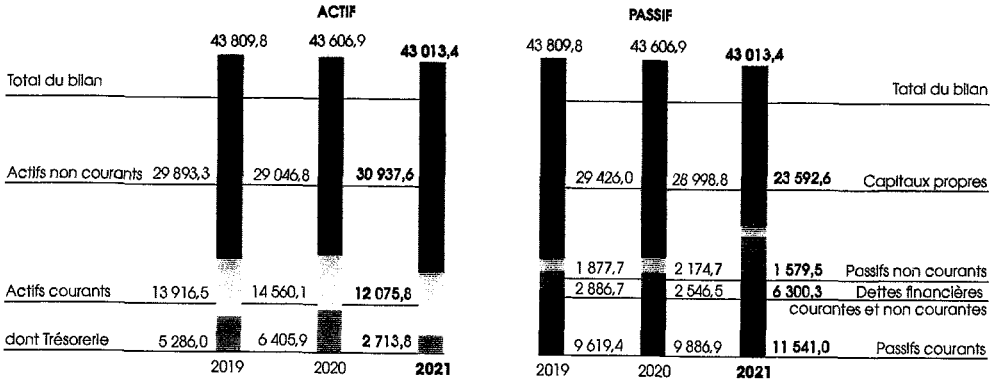
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Situation nette de trésorerie = Trésorerie nette ou dette nette (en millions d'euros) (1)	+ 2 399,3 (2)	+ 3 859,4 (2)	- 3 586,4 (2)
Ratio d'endettement net (Situation financière nette/ Capitaux propres)	n/a	n/a	15,2 %

(1) Trésorerie nette ou dette nette = trésorerie - dettes financières courantes et non courantes.
(2) Intégrant la dette de location IFRS16 pour 2 035,9 M€ en 2019, 1 681,6 M€ en 2020 et 1 670,3 M€ en 2021.

LES NOTATIONS COURT TERME

A1 +	Standard & Poor's	DÉCEMBRE 2021
PRIME - 1	Moody's	DÉCEMBRE 2021

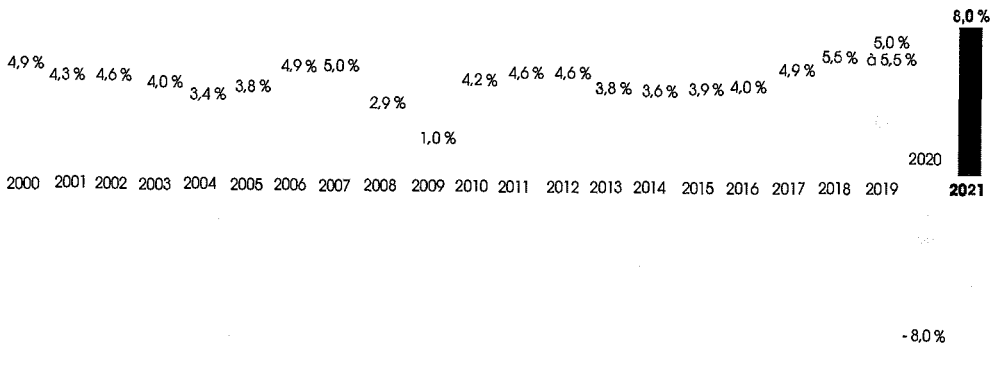
UN BILAN SOLIDE (EN MILLIONS D'EUROS)



1.2.3. Le marché de la beauté, une forte reprise en 2021

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

LE MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 2000 À 2021 (1)

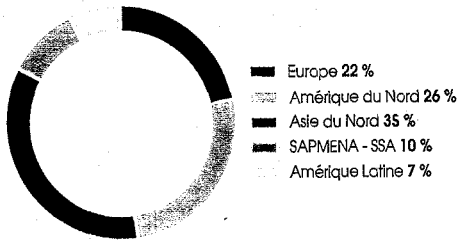


(1) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savons, dentifrices, rasoirs et lames, évolution hors effets monétaires.

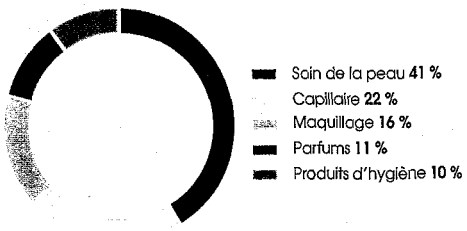
Le marché cosmétique reste un marché d'offre, porté par l'innovation, où les consommateurs sont toujours en quête de qualité, de performance et de résultats perçus. Le marché cosmétique mondial est un marché de près de 230 milliards d'euros [1]. C'est un marché particulièrement solide, qui a montré une certaine résilience pendant la crise, et qui dans son ensemble a connu une reprise solide. Le consommateur cosmétique aspire toujours à la qualité, à la nouveauté, avec une prime à la technologie, à la tendance au à l'idée nouvelle.

MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL EN 2021 [1]

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



En 2021, le marché de la beauté a cru d'environ 8 %, retrouvant presque son niveau de 2019.

Après une année 2020 où de nombreux points de ventes et salons de coiffure ont été fermés, l'année 2021 a vu la réouverture quasi complète des points de ventes, et le développement de la vente en ligne. Les différents univers de distribution du marché de la beauté ont subi des effets contrastés, et il en va de même pour les différentes régions.

En effet, les produits grand public, présents en grande distribution, ont été relativement épargnés pendant la crise, et leur croissance s'est donc maintenue en 2021 à des niveaux proches de l'historique ; tandis que les produits de luxe ont été plus lourdement impactés par la fermeture des grands magasins et autres circuits sélectifs, ils ont connu une reprise plus nette en 2021. De la même manière, le Travel Retail a beaucoup souffert de la baisse drastique du trafic aérien, et est toujours loin des niveaux pré-crise. Les produits professionnels ont vu leurs volumes fortement diminuer du fait de la fermeture des salons ; ils ont connu un effet de rattrapage significatif par la suite.

Le segment des dermocosmétiques s'est fortement démarqué, restant en croissance sur l'année 2020 et poursuivant sa croissance en 2021, poussé par la forte demande de produits liés à la santé prescrits par des dermatologues.

En termes de catégories de produits, 2021 a vu se poursuivre la tendance positive du soin de la peau ; cette catégorie reste la première contributrice à la croissance du marché de la beauté. Cette année a également vu se démarquer les soins capillaires, dont la demande a bien résisté à la crise mondiale. En revanche, la catégorie du maquillage connait une reprise qui ne compense pas encore la décroissance liée à la crise.

Le niveau de reprise économique a été contrasté selon les régions du monde, impactant ainsi la reprise du marché.

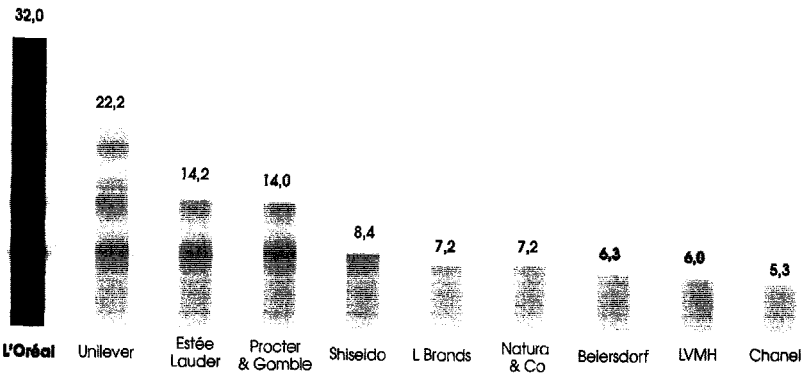
- L'Europe a été la région la plus durement impactée par la crise, dans une moindre mesure dans les pays du Nord, et la reprise est encore mesurée ;
- En Asie du Nord, certains pays comme la Chine, ayant plus rapidement contenu l'épidémie, n'ont pas vu leur marché décroitre pendant la crise, et ont poursuivi leur croissance en 2021. D'autres pays ont plutôt suivi la tendance mondiale ;
- Le marché américain, après une baisse significative en 2020, a connu une reprise forte en 2021, dépassant le niveau de 2019 ;
- Les autres marchés (Amérique Latine, Afrique et Moyen-Orient) sont plus ou moins proches de retrouver leurs niveaux pré-crise.

L'accélération de la digitalisation, que ce soit dans la vente en ligne, dans la communication et dans la vente sur les médias sociaux, s'est poursuivie en 2021, mais à un rythme moins important qu'en 2020.

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

PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX

Chiffre d'affaires 2020 en milliards de US $ (1)



Un marché solide, porté par les grandes évolutions socio-démographiques

Estimé à près de 230 milliards d'euros (2), le marché cosmétique mondial connaît un développement régulier sur le long terme, porté par plusieurs tendances de fond :

- d'abord, et c'est sans doute la plus importante, l'insatiable désir de beauté dans tous les pays, dans toutes les cultures : la beauté est synonyme de bien-être, de plaisir, de confiance et d'estime de soi, à toutes les étapes de la vie. Ce phénomène se renforce en 2021 avec la consolidation du lien entre santé / bien-être et beauté ;
- deuxièmement, la digitalisation du monde, car beauté et digital sont en parfaite adéquation. Découvrir la beauté et acheter des produits en ligne n'a jamais été aussi simple. Le digital est un formidable accélérateur pour le marché de la beauté, tendance encore accentuée en 2021 ;
- troisièmement, la « premiumisation » : les consommateurs sont prêts à dépenser davantage pour des produits offrant de nouveaux bénéfices, une meilleure performance et une qualité supérieure ; et
- enfin, la pénétration de la beauté s'accroît dans le monde entier. D'abord, grâce au e-commerce, qui étend la couverture bien au-delà des limites de la distribution traditionnelle, en particulier dans les économies émergentes. Grâce aussi aux nombreux territoires qui restent à explorer en termes de catégories et de pays. Enfin, parce qu'il y a toujours de nouvelles cibles de consommateurs avec l'essor des classes moyennes lié à l'urbanisation, au vieillissement de la population, à la consommation des hommes, etc.

1.2.4. Répondre à la demande mondiale de beauté

Avec 32,28 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 85 412 collaborateurs en 2021, L'Oréal est le leader mondial de la beauté.

S'inscrivant dans une vision de long terme, avec une stratégie claire, L'Oréal poursuit son développement en s'appuyant sur ses fondamentaux et en se transformant pour répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs, des collaborateurs et de la société. Parce que le marché de la beauté est un marché porteur et d'avenir, le Groupe est plus que jamais à même d'en saisir pleinement toutes les opportunités, de renforcer ainsi son leadership et d'assurer le succès de demain.

Concentration sur un seul et unique métier : la beauté, rien que la beauté, toute la beauté

Depuis plus d'un siècle, L'Oréal exerce un métier unique : créateur de beauté. La cosmétique est riche de sens. Elle permet à chacun de nourrir la confiance en soi, d'exprimer sa personnalité et de s'ouvrir aux autres.

La concentration sur un seul métier représente plus que jamais un avantage compétitif majeur pour L'Oréal. Le Groupe dispose en effet d'une expertise cosmétique plus que centenaire, des talents spécialistes et d'une connaissance pointue des consommateurs qui repose sur la connaissance fine des cultures, des besoins, des envies et aspirations de beauté dans leur infinie diversité. La révolution digitale, en parfaite adéquation avec la « beauté sociale », connectée et partagée, est un accélérateur de développement du marché de la beauté porté par les évolutions économiques, technologiques, démographiques et sociologiques.

Cette concentration des énergies sur un seul métier, alliée à l'obsession de toujours « saisir ce qui commence », permet à L'Oréal d'être capable d'identifier très vite les nouvelles tendances de consommation et d'y répondre rapidement.

(1) *Source : Beauty's top 100, WWD, mai 2021.*
(2) *Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savons, dentifrices, rasoirs et lames, évolution hors effets monétaires.*

Le pari de l'Innovation pour répondre à la recherche permanente de qualité et de premiumisation

L'Oréal innove sans relâche pour inventer des produits et des services toujours plus performants.

L'innovation a toujours été au cœur du modèle de L'Oréal : le Groupe est né d'une innovation de rupture – la teinture inoffensive pour cheveux inventée par son fondateur, Eugène Schueller. La cosmétique est un métier d'offre : la beauté est un idéal, une quête permanente. Les consommateurs ont toujours envie d'essayer la nouveauté, et sont prêts à payer davantage pour des innovations apportant un supra de performance, de qualité et de bénéfice. Parce que L'Oréal réalise chaque année une part importante de son chiffre d'affaires avec des produits nouveaux, le Groupe se doit d'être le champion de l'innovation cosmétique.

Compte-tenu de l'accélération des progrès scientifiques et technologiques, de l'exigence croissante des consommateurs, L'Oréal a la capacité d'innover et d'être le leader dans tous les domaines : formulation, packaging, produits, services, expérience sur le point de vente et en ligne, personnalisation, image et réputation des marques, etc. La beauté du futur sera alimentée et entretenue par les *Green Sciences* (1), cette nouvelle frontière de la recherche qui concilie efficacité, naturel et durabilité pour procurer un nouvel avantage compétitif aux produits du Groupe.

Parce que le futur de la beauté est sans limite, il appartient au Groupe d'offrir, à travers toutes ses marques, le maximum de créativité, d'inventivité pour étonner et satisfaire les consommateurs.

Le digital accélère la transformation des modèles marketing des marques, des produits, des services et de l'expérience client

Le marché cosmétique devient de plus en plus digitalisé et encore plus compétitif avec l'arrivée de nouveaux acteurs provenant des nouveaux marchés et d'autres industries comme la mode, le luxe et le e-commerce.

Dans ce contexte, la supériorité du marketing des marques et des produits du Groupe est un élément clé et différenciant. La création et le développement de grandes marques prisées des consommateurs du monde entier, le lancement de franchises nouvelles ou d'innovation, la conception de produits et de services nouveaux y compris dans le monde du e-commerce, seront autant d'atouts essentiels et fondamentaux pour la décennie à venir.

L'Universalisation : une stratégie de développement unique dans le respect des différences

L'Oréal s'appuie sur une stratégie unique – l'Universalisation – c'est-à-dire la globalisation des marques dans la compréhension fine et le respect des différences locales. Parce que la beauté se trouve au croisement des enjeux civilisationnels contemporains et futurs, la stratégie de l'Universalisation est plus que jamais pertinente, intemporelle et évolutive. L'objectif de la stratégie d'Universalisation est d'offrir une beauté sur mesure et inclusive répondant aux aspirations spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. À l'inverse de la standardisation, elle s'appuie sur une écoute attentive des consommateurs et un respect profond de leurs différences de besoins, de niveaux de vie, d'envies et de traditions.

La bataille des « Émergents » avec pour objectif la conquête de nouvelles centaines de millions de consommateurs

L'Oréal s'est donné pour ambition de séduire de nouvelles centaines de millions de consommateurs dans les années à venir, en particulier dans les pays émergents. Lors de la prochaine décennie, l'Asie du Nord et la zone SAPMENA-SSA seront les zones clés de la bataille pour le leadership mondial et représenteront une source de croissance particulièrement importante dans le marché de la beauté. Bien que L'Oréal soit déjà n° 1 dans la zone Asie du Nord, le potentiel y est encore immense puisque la part de marché du Groupe y est encore limitée. La consommation des clients chinois devrait continuer à fortement progresser du fait de l'augmentation de leur niveau de vie et de leur appétit grandissant pour la beauté.

En parallèle, L'Oréal vise aussi à accélérer son implantation en Afrique qui est la « prochaine frontière » du Groupe et à poursuivre son développement dans les autres régions du monde.

La priorité au digital et à la Beauty Tech pour en devenir le champion

La technologie, en particulier la Beauty Tech, est l'avenir de la beauté en raison des percées phénoménales en intelligence artificielle, robotique, Internet des objets, impression 3D, nanotechnologie, biotechnologie, etc., qui permettent d'augmenter l'offre et de satisfaire toutes les attentes des consommateurs.

Le digital a radicalement transformé le Groupe et est aujourd'hui totalement intégré au business, par toutes les marques, tous les métiers et dans tous les pays, et s'appuie sur un solide réseau de plus de 3 000 experts digitaux et près de 52 000 collaborateurs formés et de nombreux savoir-faire internalisés. Le digital a décuplé les forces de L'Oréal et représente un formidable accélérateur d'opportunités et de croissance. Il renforce la puissance des marques et des produits, enrichit le lien avec les consommateurs et est créateur d'expériences, de nouveaux services et de personnalisation.

L'Oréal, qui est déjà une *digital-first company*, a décidé d'être le pionnier, le champion et le leader de la Beauty Tech dans tous ses champs d'application. En se dotant d'une IT de pointe et sécurisée, son leadership en Beauty Tech, sa maîtrise de l'intelligence artificielle et de la *data* permettront demain à L'Oréal d'être une *data-driven company* sur l'ensemble de ses activités et métiers.

La Beauty Tech va faire évoluer la beauté pour tous vers la beauté pour chacun. Pour cela, L'Oréal dispose d'une force unique : être le seul à combiner plus de 110 ans d'expertise scientifique sur la beauté et de connaissance des consommateurs avec une expertise technologique avancée.

(1) *Ensemble des domaines scientifiques, de l'agronomie aux biotechnologies à la chimie verte en passant par la science de la formulation, sur lesquels s'appuie L'Oréal pour atteindre ses objectifs de développement durable tout en offrant des produits sûrs et performants.*

Réinventer le futur du travail (« *future of work* ») tout en renforçant la culture de L'Oréal

Le monde du travail a connu des mutations profondes à l'échelle mondiale en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19 avec en particulier la généralisation du travail à distance qui s'impose désormais comme une réalité souhaitée par les collaborateurs mais aussi comme un facteur clé d'attractivité.

Dans ce nouvel environnement de travail « hybride », L'Oréal - dont la tradition historique de culture orale est forte - a fait le choix de solutions équilibrées et flexibles entre travail sur site et travail à distance pour toujours préserver et favoriser les moments d'échange, de coopération et de créativité.

Afin d'accompagner et former les managers mais aussi les équipes, des ateliers et modules de formation en ligne « *Best of Both* » (« le meilleur des deux mondes ») ont été proposés pour mieux appréhender ensemble ces nouvelles façons de travailler.

De plus, dans un contexte de digitalisation accélérée des modes de consommation, de production, de distribution ou encore de communication, le Groupe doit anticiper l'impact mondial de ces transformations sur son organisation en continuant à développer les compétences de ses collaborateurs sur ces sujets mais également en recrutant de nouvelles expertises.

1.2.5. Un portefeuille de marques diverses et complémentaires

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

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

Certaines d'entre elles ont une vocation mondiale, telles que la marque de soin CeraVe dans le portefeuille de la Division Cosmétique Active ; les marques italiennes Prada et Valentino ainsi que les marques Mugler et parfums Azzaro pour L'Oréal Luxe ; Logocos avec son concept *vegan* et bio pour les Produits Grand Public ; ou encore Pulp Riot qui élargit le potentiel de croissance des Produits Professionnels.

D'autres acquisitions ont pour objectif de renforcer la couverture géographique du Groupe : la marque de maquillage Vogue en Colombie, Interbeauty au Kenya ou bien encore Niely Cosmeticos au Brésil, ainsi que Stylenanda en Corée, Takami Co au Japon et Youth To The People aux États-Unis.

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

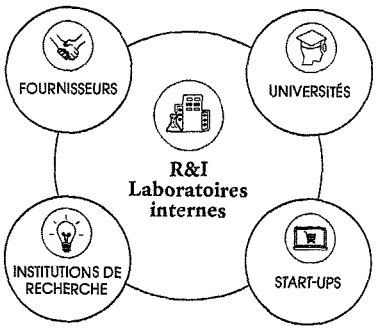
1.2.6. Le pari de la Recherche, de la sécurité, de l'innovation

La cosmétique est un marché conditionné par l'offre et par l'innovation. Le succès de L'Oréal, d'aujourd'hui et de demain, se nourrit de l'obsession permanente pour une innovation qui alimente la performance sous toutes ses formes.

Avec 4 054 chercheurs et un budget d'environ 3,2 % du chiffre d'affaires, L'Oréal dispose de la première force de Recherche et Innovation (R&I) de l'industrie cosmétique. La R&I est une organisation puissante, dont le niveau d'expertise et le patrimoine de données scientifiques et techniques représentent un atout considérable. Les laboratoires du Groupe ne font aucun compromis sur l'innocuité absolue des ingrédients, la qualité supérieure et l'efficacité des formules, et la sincérité des revendications.

L'Oréal investit dans tous les domaines, en Recherche Avancée comme en formulation, en France comme dans les pôles régionaux ancrés dans les grands marchés mondiaux. Au total, le Groupe dénombre 20 centres de recherche et 13 centres d'évaluation.

R&I : UN VASTE ÉCOSYSTÈME OUVERT SUR LE MONDE



Une Recherche augmentée par la technologie

Avec l'accélération des nouvelles technologies, L'Oréal augmente ses capacités d'innovation pour créer et développer des produits, des services et des expériences de beauté toujours plus personnalisés et inclusifs.

Son Métier beauté Augmentée lui permet d'amplifier le pouvoir de son héritage centenaire en matière de données sur la peau, les cheveux et les biomarqueurs grâce aux algorithmes et à l'intelligence artificielle. La beauté Augmentée cherche à répondre et à anticiper les attentes des consommateurs en proposant des innovations de rupture qui intègrent de nouvelles expériences holistiques et toujours plus de personnalisation avec des services et des applications. Cela permet aussi à L'Oréal de connecter et de toucher directement de plus en plus de consommateurs, pour recueillir des informations sur leurs rituels de beauté, leur utilisation des produits, leurs préoccupations quotidiennes et obtenir leurs avis en temps réel. Le tout dans le respect et la protection des règles de confidentialité de leurs données.

Une approche fondée sur des partenariats pour construire un écosystème de *data*

L'Oréal a conclu plusieurs partenariats stratégiques avec des spécialistes de la « Tech » scientifique afin de renforcer ses connaissances et comprendre les impacts sur la beauté des activités hormonales, du sommeil ainsi que des conditions environnementales, notamment de la pollution.

La santé de précision

Début 2022 [1], un partenariat inédit a été conclu entre L'Oréal et Verily, filiale d'Alphabet spécialisée dans la santé de précision. L'objectif visé est de décrypter les mécanismes de vieillissement capillaire et cutané et d'étayer la stratégie et le développement de produits en matière de nouvelles technologies de précision au service de la beauté. Ce rapprochement va permettre de mutualiser les connaissances scientifiques approfondies de la peau de L'Oréal et l'expertise complète de Verily en matière de recherche clinique, afin de décoder et découvrir les liens entre exposome, vieillissement cutané et biologie profonde de la peau. Il va également permettre d'explorer le développement de nouvelles technologies et de solutions de télédiagnostic telles que les capteurs et les algorithmes d'Intelligence Artificielle appliqués à la dermatologie et aux soins de la peau, sur la base desquels pourront être déployés de nouveaux services.

Mieux connaître l'incidence des cycles hormonaux

L'Oréal a annoncé un partenariat avec Clue, une application dédiée aux cycles menstruels, afin d'enrichir la connaissance sur les incidences des cycles hormonaux sur la santé et la qualité de la peau. Cette collaboration combine l'expertise historique de L'Oréal dans la connaissance de la peau avec le leadership de Clue en matière de données sur le cycle menstruel grâce à ses 12 millions d'abonnés dans 190 pays. Elle s'enrichira aussi de la participation des dermatologues, endocrinologues et gynécologues avec lesquels le Groupe collabore déjà. Grâce à l'enrichissement de ces connaissances, l'ensemble des consommatrices bénéficieront des meilleures routines de soins personnalisés, depuis les premières règles jusqu'à la ménopause, en prenant en compte la santé de leur peau, ainsi que leurs aspirations de beauté et de bien-être.

Une plateforme d'exposome

L'Oréal a noué un partenariat de recherche à long terme avec BreezoMeter, leader dans l'information environnementale sur la qualité de l'air, le pollen et les incendies. L'objectif est d'améliorer la santé et la sécurité de milliards de personnes dans le monde en fournissant des données précises et exploitables (allergènes, UV, pollution, etc.). Les expertises respectives des partenaires en sciences de la peau et en environnement climatique vont se combiner pour développer une plateforme d'exposome autour de la beauté, à même de proposer des conseils pratiques aux consommateurs dans leurs routines cutanées pour lutter contre les effets de leur environnement sur le vieillissement de la peau.

Une Recherche mondiale

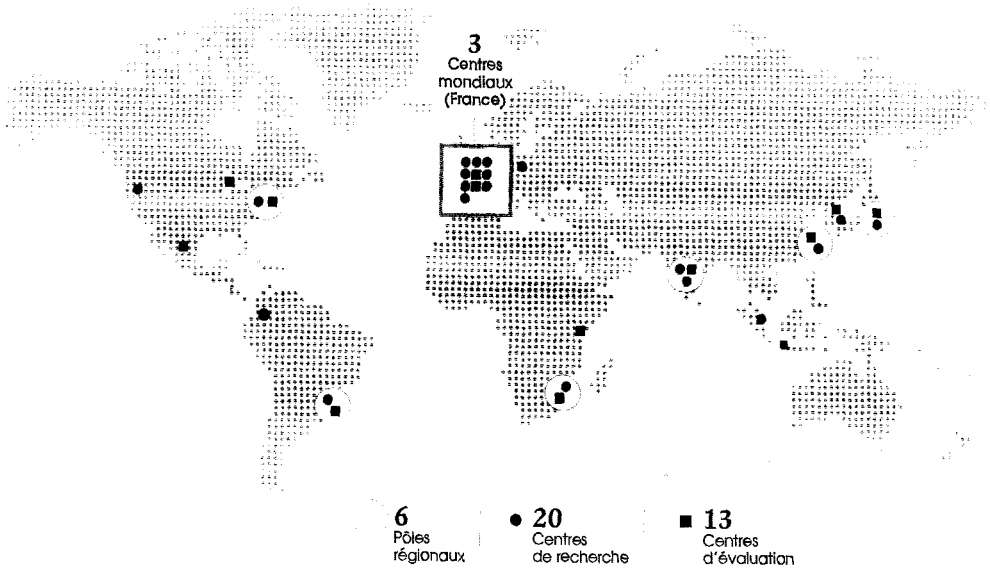
L'Oréal bénéficie aujourd'hui d'une R&I avec un niveau d'expertise et un patrimoine de données scientifiques et techniques qui représentent un véritable atout. Les équipes de Recherche Avancée créent, développent ou sourcent des matières premières en s'appuyant sur la connaissance de la peau et des cheveux du monde, celles de Recherche Appliquée élaborent des architectures de formules qui améliorent la performance des actifs et les laboratoires de développement conçoivent pour chaque marque des formules innovantes à la supériorité prouvée. Ce modèle d'innovation s'appuie sur une constante interaction entre les laboratoires et le marketing pour répondre aux aspirations des consommateurs, en mettant à leur service les dernières inventions technologiques.

Implantations de la Recherche dans le monde

Pour s'adapter aux aspirations des consommateurs du monde entier, la Recherche de L'Oréal se déploie dans 20 centres de recherche cosmétique et 13 centres d'évaluation. Les centres de recherche sont regroupés en 3 centres mondiaux en France (Recherche avancée, Métiers capillaires et Métiers cosmétiques). Les 6 pôles régionaux (Japon, États-Unis, Chine, Inde, Afrique du Sud et Brésil) recensent les besoins des consommateurs et étudient leurs habitudes cosmétiques. Les équipes de R&I se nourrissent de la richesse des écosystèmes scientifiques locaux pour nouer collaborations et partenariats d'excellence. Les données générées permettent ensuite aux chercheurs de développer de nouveaux produits, parfaitement en phase avec les attentes et les aspirations locales. Les innovations sont partagées de façon coordonnée pour favoriser la fluidité des échanges.

(1) Communiqué de presse du 20 janvier 2022.

IMPLANTATION DES LABORATOIRES DU GROUPE DANS LE MONDE



Budget de recherche et innovation *(en millions d'euros)*	
2019	985
2020	964
2021	**1 029**

Effectifs de la recherche	
2019	4 100
2020	4 044
2021	**4 054**

Nombre de brevets déposés	
2019	497
2020	500
2021	**517**

Pour une beauté sans test sur les animaux

Pour répondre aux exigences essentielles de tolérance des produits, la Recherche s'est engagée dès les années 1980 à développer des méthodes sans tests sur animaux pour évaluer la sécurité de ses ingrédients et de ses produits. Aujourd'hui, aucun des produits ou ingrédients du Groupe n'est testé sur des animaux par L'Oréal. Pendant plus de 30 ans et depuis 1989, L'Oréal a définitivement cessé de tester la sécurité de ses produits sur des animaux, 14 ans avant que la réglementation ne l'exige. Le Groupe estime qu'il y a des moyens efficaces, ne faisant pas appel à des animaux, pour garantir la sécurité des produits cosmétiques. Par exemple, il y a plus de 40 ans, L'Oréal a été la première entreprise à développer des peaux reconstruites, plus précises que toute autre méthode pour analyser le comportement des ingrédients et des produits cosmétiques sur la peau humaine. Différents types de peau humaine reconstruite sont actuellement fabriqués dans les laboratoires Episkin, filiale de L'Oréal, en France mais aussi en Chine et au Brésil. Cette technologie est mise à la disposition des gouvernements, des organisations et d'autres sociétés afin qu'ils n'aient pas à effectuer de tests sur des animaux.

L'Oréal est pionnier des méthodes et des technologies non-animales.

Le Groupe s'est aussi mobilisé pour faire reconnaître les méthodes alternatives en Chine. Depuis plus de 10 ans, L'Oréal travaille avec les autorités chinoises à l'adoption de méthodes non-animales pour tous les produits cosmétiques. Ces dernières années, la Chine a supprimé l'obligation d'effectuer des tests sur les animaux pour la plupart des cosmétiques vendus dans le pays. Depuis 2014, les autorités chinoises ne testent plus les cosmétiques non fonctionnels (comme les shampoings ou le maquillage) fabriqués localement et ce progrès s'étend peu à peu : depuis 2021, ces mêmes cosmétiques importés en Chine n'ont plus besoin d'être testés sur des animaux, sous réserve d'un certificat de conformité aux bonnes pratiques de fabrication.

Un nouveau filtre solaire : le Mexoryl 400

Les rayons ultraviolets UVA et UVB figurent parmi les principaux responsables des cancers de la peau. Il est donc primordial de se protéger, tout au long de la vie, de l'ensemble de ce rayonnement. L'Oréal a une longue expertise dans le développement de filtres solaires, depuis le brevet du Mexoryl SX en 1982, suivi par celui du Mexoryl XL en 1989. Leur association couvre bien la zone des UVB et des UVA courts, mais moins bien celle des UVA longs. Au terme de 10 ans de recherches en collaboration avec BASF, L'Oréal a lancé en 2021 le Mexoryl 400, le premier filtre solaire qui absorbe les UVA longs jusqu'à présent inaccessibles. En augmentant l'espace de filtration solaire, ce filtre participe activement à la prévention des dommages profonds de la peau. Associé avec plusieurs filtres, les produits assurent désormais une photoprotection complète sur toute l'étendue du spectre UV et protègent ainsi la peau de tous les méfaits du soleil.

Transparence

Plus de transparence pour permettre des choix responsables

Pour répondre à l'exigence grandissante des consommateurs en matière de transparence sur les ingrédients qui composent les produits, L'Oréal a renforcé sa démarche à travers de nouvelles initiatives qui améliorent l'information et permettent à chacun de faire des choix éclairés. Lancé en mars 2019, le site internet Au cœur de nos produits répond aux questions du grand public sur les ingrédients utilisés dans la composition des produits du Groupe. La plateforme référence plus de 1300 ingrédients et est désormais accessible dans 45 pays et en 8 langues. Ces contenus, basés sur un socle scientifique, alimentent progressivement les sites internet des grandes marques du Groupe (L'Oréal Paris, Garnier, La Roche-Posay, Maybelline, Redken, Essie, Kérastase, Yves Saint Laurent, etc.). En prolongement de cette initiative, le dispositif *Product Impact Labelling* (PIL) d'affichage de l'impact environnemental et social des produits, communiqué pour les soins du cheveu et le soin de la peau de la marque Garnier dans plusieurs pays européens, est désormais étendu aux soins de la peau pour les marques La Roche Posay, Vichy et Biotherm en France et sera progressivement déployé dans de nouveaux marchés et sur de nouvelles catégories.

La transparence des parfums

Face à la demande d'informations croissante des consommateurs sur la composition des produits de beauté, L'Oréal poursuit sa démarche de transparence en lançant InFragrance une plateforme d'informations inédite dédiée aux ingrédients de parfumerie. Sa mise au point a commencé il y a trois ans avec l'analyse de plus de 20 000 formules de parfum en collaboration avec ses principaux fournisseurs parfumeurs (Firmenich, Givaudan, et IFF & Mane), considérant que chaque parfum est une composition complexe unique qui associe un grand nombre d'ingrédients. L'enjeu était de préserver le savoir-faire et la confidentialité liés à l'unicité de chaque parfum dans un système qui fonctionne à la fois pour les produits de grande consommation comme pour les parfums de luxe : il permet de comprendre l'origine naturelle ou synthétique des ingrédients, leurs propriétés olfactives et la manière dont ils sont associés pour créer le parfum des produits. Le déploiement de la plateforme a commencé aux États-Unis avec Atelier Cologne, Garnier et Yves Saint Laurent. Le modèle s'étendra ensuite à l'ensemble des marques du Groupe à travers le monde. En tant que leader responsable de l'industrie de la beauté, L'Oréal souhaite que le modèle InFragrance s'ouvre aux autres acteurs du secteur, fabricants et distributeurs, afin d'apporter davantage de transparence aux consommateurs.

Préparer un futur durable

L'union fait la force des choix de consommation durables

L'Oréal a annoncé une collaboration mondiale inédite avec Henkel, LVMH, Natura & Co et Unilever, pour développer l'Eco Beauty Score, un système de notation de l'impact environnemental des produits de beauté, qui met en commun leur expérience, leurs connaissances et leurs données dans ce domaine. Ce dispositif fournira aux consommateurs, sous forme d'un score global, des informations transparentes et comparables sur l'impact environnemental des produits dont la mise à disposition est prévue fin 2022. Cette démarche s'appuie sur une analyse complète de leur cycle de vie (formule, emballage et usage) grâce à une méthodologie scientifique commune établie avec le cabinet de conseil Quantis. Ce système commun à l'ensemble des entreprises de la cosmétique vise à permettre aux consommateurs de faire des choix de consommation plus durables. En outre, L'Oréal et les entreprises précitées ont invité l'ensemble des autres acteurs de la cosmétique à les rejoindre.

Un investissement durable qui cible l'usage de l'eau

son fonds de capital investissement BOLD (Business Opportunities for L'Oréal Development). L'Oréal a pris une participation minoritaire en 2021 dans la start-up suisse Gjosa qui développe des solutions uniques d'économie d'eau. L'Oréal et Gjosa travaillent ensemble depuis 2015 pour réduire de 65 % la quantité d'eau de rinçage utilisée grâce à un pommeau de douche capable de réduire le flux d'eau sans compromettre sa capacité à rincer un shampoing. Présentée en janvier 2021 au *Consumer Electronic Show* de Las Vegas, la technologie *L'Oréal Water Saver* fonctionne par collision de gouttelettes micro-ionisées dans un flux sous haute pression. Le système raccordé au bac possède trois emplacements pour infuser directement dans le flux d'eau, le shampooing, l'après-shampooing et le soin ; la douchette réduit la consommation d'eau jusqu'à 65% dans les salons. Il est déployé dans une centaine de salons de coiffure pilotes. TIME Magazine l'a distinguée parmi les 100 Meilleures Inventions 2021.

Les laboratoires du futur embauchent des cobots (assistants robots)

RALF (Robot Assistant de Laboratoire Flexible) est une plateforme modulaire qui travaille avec un opérateur pour préparer et traiter les mèches de cheveux. Conçu avec la société Labman, RALF réunit de multiples expertises appliquées aux traitements capillaires (évaluation, mesures physiques, connaissance du cheveu, prototypage mécatronique, programmation robotique, IT et sécurité, etc.) pour proposer des réponses adoptées aux tests comme l'application automatisée de colorations sur mèches, ou l'emmêlage standardisé de cheveux, etc. Les résultats obtenus montrent la capacité de RALF à automatiser les tâches à faible valeur ajoutée, comme l'application de colorations, à standardiser des tests opérateurs-dépendants, à garantir la qualité et la traçabilité des données tout en diminuant la quantité d'eau pour shampouiner et rincer des mèches.

1.2.7. Les Opérations, une expertise de pointe et des valeurs fondamentales pour contribuer à la croissance

Les Opérations orchestrent des expertises technologiques pointues, agiles, efficaces et connectées, depuis la conception des emballages et le développement des produits, les achats et la production jusqu'à la distribution de l'ensemble des produits du Groupe, contribuant avec les marques à offrir aux consommateurs, où qu'ils soient dans le monde, les produits et services cosmétiques les plus avancés.

La division Opérations garantit aux consommateurs le respect de normes strictes de qualité, de sécurité, de sûreté et de responsabilité sociétale et environnementale au niveau mondial.

Agilité et résilience pour faire face à l'évolution des demandes et mieux répondre aux attentes des consommateurs

En s'appuyant sur une démarche d'excellence opérationnelle menée depuis des années, l'industrie de haute technologie est au cœur de la division Opérations de L'Oréal. Ainsi, l'intégration de la *data* et de nouvelles technologies sur l'ensemble de sa chaîne de valeur permet de répondre spécifiquement, d'une part, aux nouveaux enjeux de personnalisation, d'agilité et de traçabilité attendus par les consommateurs, et d'autre part, aux nouveaux besoins de ses collaborateurs : simplification, ergonomie, accès aux informations en temps réel, nouvelles capacités liées par exemple à l'utilisation de la réalité virtuelle, de l'impression 3D, de l'intelligence artificielle, etc.

Pour le développement des produits, l'impression 3D de prototypes de produits et/ou de composants fonctionnels d'emballages permet de réduire le temps de développement et donc de lancer des produits sur le marché plus rapidement. Ce *fast prototyping* répond de manière agile aux nouvelles attentes beauté des consommateurs et aux tendances cosmétiques.

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

En matière de traçabilité et de productivité, l'*IoT* et la gestion des données (*Big Data*) ouvrent de larges perspectives d'amélioration de la *Supply Chain*, de fluidification du parcours client, de gestion de l'expérience omnicanal et d'interaction accrue avec les consommateurs.

Au cœur de la conception et du développement : l'innovation d'emballages responsables

L'emballage d'un produit est le premier lien identitaire entre une marque et ses consommateurs. Au-delà de la science, de l'expérience et de la performance, l'emballage représente un élément clé de différenciation du produit et donc de la valeur perçue par le consommateur. Les équipes de L'Oréal, réparties en cinq *Packaging Hubs* à travers le monde, sont spécialisées dans le design, l'expérience consommateur (facilité d'utilisation et émotion), l'innovation en matière d'emballage, la conception et le développement de produits.

Elles s'appuient sur l'expertise des laboratoires dédiés aux matériaux et au packaging pour proposer des innovations de pointe dans le monde entier. En 2021, L'Oréal a déposé 517 brevets pour des emballages et des procédés.

L'Oréal s'est engagé depuis 2007 dans une démarche d'écoconception pour des emballages durables et intensifie ses progrès très nettement ces dernières années. La démarche s'articule en trois étapes : Réduire l'intensité des emballages et donc éviter d'utiliser trop de ressources ; Remplacer les matériaux impactants par des matériaux ayant une meilleure empreinte environnementale (renouvelables, recyclés post-consommation) ; Recycler en créant des emballages qui contribueront à l'économie circulaire.

À fin 2021, 96 % des produits du Groupe sont éco-conçus. D'ici à 2025, 100 % des emballages plastiques du Groupe seront rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables. D'ici à 2030, 100 % des plastiques utilisés dans les emballages des produits de L'Oréal seront d'origine recyclée ou biosourcée. Dans le cadre d'un partenariat innovant et de long terme avec la biotech verte Carbios, L'Oréal a annoncé en 2021 la conception, pour Biotherm, du premier flacon cosmétique fabriqué à partir de plastiques entièrement recyclés grâce à la technologie enzymatique de Carbios. En 2021, avec son partenaire Paboco, L'Oréal a développé le premier flacon à base de carton pour les marques La Roche Posay et Kiehl's.

Un programme d'achats qui allie valeur économique, environnementale et sociale, avec des normes élevées en terme de qualité et de sécurité

Pour accompagner la croissance du Groupe, les équipes Achats sélectionnent les fournisseurs performants aussi bien économiquement que d'un point vue environnemental et sociétal et qui sont en conformité avec la politique d'achats responsables *L'Oréal Buy & Care*. La performance des fournisseurs est pilotée grâce au suivi d'indicateurs précis relatifs à des critères sociaux, environnementaux, éthiques ainsi que leur capacité à innover et à répondre aux exigences du Groupe en matière de qualité, d'agilité, de service et de compétitivité.

L'Oréal tisse des relations solides avec ses fournisseurs, ce qui permet notamment de travailler avec eux sur leurs chaînes d'approvisionnement pour un sourcing responsable et de s'assurer ainsi de l'agilité, la fiabilité et la traçabilité des filières. En 2021, le Groupe a réalisé 1 236 audits sociaux, soit un total de plus de 14 900 depuis 2006.

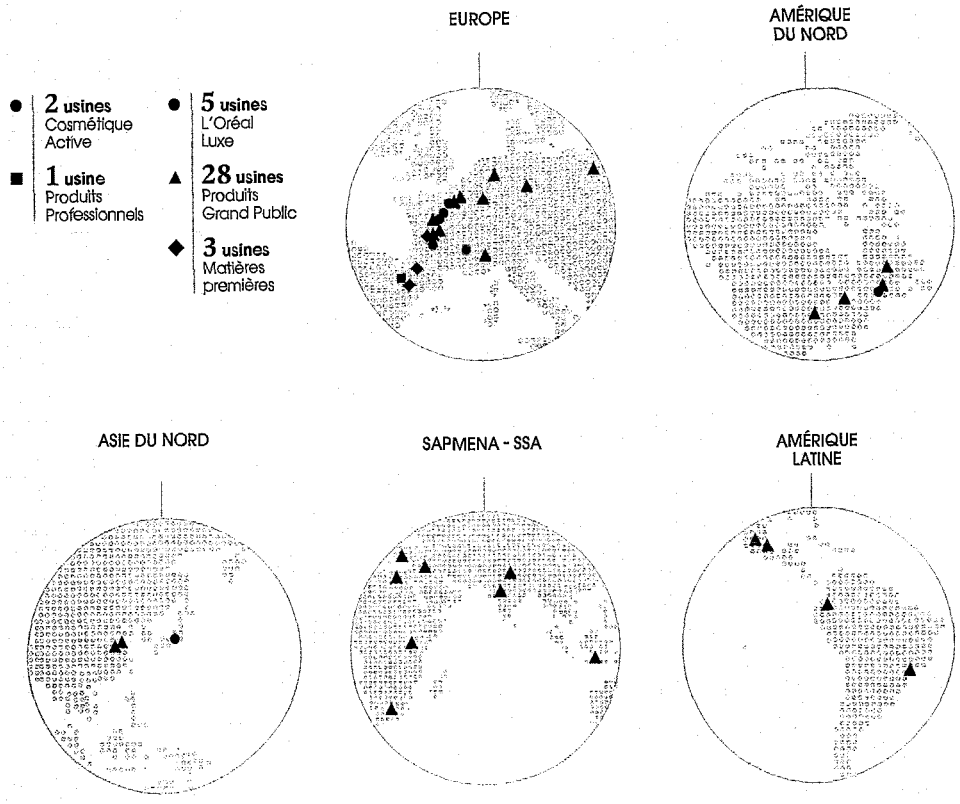
Par ailleurs, en créant le programme d'achats solidaires *Solidarity Sourcing*, L'Oréal a choisi dès 2010 de s'engager auprès de fournisseurs ayant une démarche solidaire et inclusive, c'est-à-dire donnant un accès à l'emploi à des personnes issues de communautés économiquement ou socialement vulnérables, par exemple les personnes en situation de handicap, éloignées de l'emploi ou encore les producteurs du commerce équitable (voir paragraphe 4.3.3.6. « Les mesures prises en faveur des communautés » du présent document). À fin 2021, 89 093 personnes ont bénéficié d'un accès à l'emploi dans le cadre du programme *Solidarity Sourcing*.

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

L'Oréal compte 39 usines réparties dans le monde entier intégrant les dernières avancées en termes de technologies, d'automatisation et de digitalisation, au plus près des besoins des consommateurs dans les marchés principaux de croissance pour L'Oréal. Ce réseau s'adapte en permanence avec agilité pour intégrer les acquisitions et s'ouvrir aux innovations externes. Il est complété par un réseau de partenaires sous-traitants, pour faire face aux pics conjoncturels de demandes, dans le cas de technologies spécifiques (crayons de maquillage, savons, etc.).

L'organisation industrielle du Groupe s'appuie sur une spécialisation par technologie (capillaire, soin de la peau, maquillage, parfums, etc.) permettant de capitaliser sur les meilleures pratiques, de gagner en réactivité, en productivité, de mieux s'adapter aux besoins des clients et des consommateurs, et d'optimiser les investissements.

L'EMPREINTE INDUSTRIELLE PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES



L'excellence opérationnelle

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

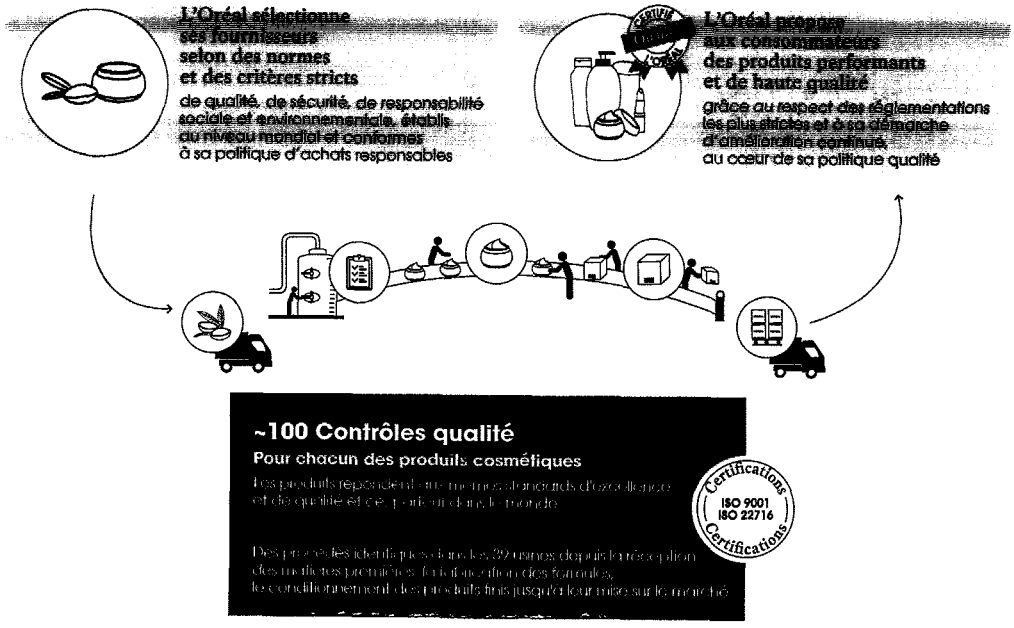
Le Groupe poursuit le déploiement de son Système d'Excellence Opérationnelle dans chacune de ses usines pour répondre aux enjeux d'un monde en constante mutation et aller plus loin dans l'adaptation de l'outil industriel aux besoins des consommateurs. Cette démarche repose sur l'implication de l'ensemble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

Qualité et sécurité des produits : une priorité

Proposer aux consommateurs les produits de la plus haute qualité est une priorité absolue. Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs décennies, au niveau mondial, un système global, unique et structuré de management de la qualité qui s'applique à toutes les usines et filiales du Groupe. En 2021, 97 % des usines de L'Oréal sont certifiées ISO 9001 (Management de la qualité) et 100 % sont conformes à la norme ISO 22716 (Bonnes pratiques de fabrication cosmétique).

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

La démarche d'amélioration continue de la qualité apporte une efficacité reconnue par un faible taux de réclamations consommateurs en 2021 : 39 réclamations par million de produits vendus.



La certification des usines au niveau le plus élevé

100 %
des usines du Groupe
produisent dans le respect de la norme **ISO 22716** *

97 %
des usines du Groupe
produisent dans le respect de la norme **ISO 9001** **

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

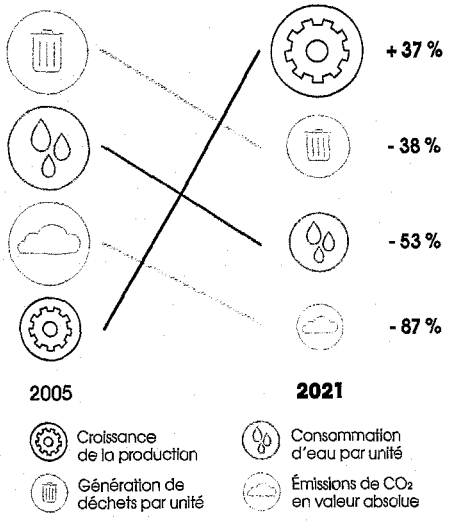
La sécurité des collaborateurs au centre du modèle L'Oréal

En 2021, le Système de Management de la Sécurité, qui s'applique aux équipes du Groupe et à l'ensemble des sites administratifs, des laboratoires, des usines, des centrales de distribution et des boutiques, a été reconnu par RoSPA (*The Royal Society for the Prevention of Accidents*), qui a décerné 53 prix à L'Oréal. L'Oréal Brésil a reçu le très convoité Sir George Earle Trophy, qui est la plus haute distinction que les RoSPA Awards puissent décerner. Ce prix récompense l'excellence de la gestion et des performances en matière de santé, de sécurité et de bien-être, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du travail.

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

La politique environnementale du Groupe vise à déployer les meilleures pratiques en matière de production durable afin de limiter l'impact direct de l'activité du Groupe sur l'environnement et de préserver la biodiversité et les ressources : efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, optimisation des consommations de l'eau et de son recyclage, préservation de la biodiversité, réduction de la génération de déchets, etc. En 2021, L'Oréal a continué à prioriser les programmes de diminution de son empreinte environnementale (poursuite des projets de recours aux énergies renouvelables partout dans le monde, démarrage de deux nouvelles stations d'épuration en France par exemple) avec, depuis 2019, - 35 % d'émissions de CO_2 en valeur absolue (- 87 % depuis 2005), - 5 % de consommation d'eau par unité de produit fini (soit - 53 % depuis 2005) et - 1 % de génération de déchet par unité de produit fini (soit - 38 % depuis 2005). À noter que 97 % des déchets ont été valorisés en 2021, c'est-à-dire réutilisés, recyclés ou valorisés énergétiquement.

UNE PRODUCTION RESPONSABLE DE LONGUE DATE (USINES ET CENTRALES DE DISTRIBUTION PAR RAPPORT À 2005)



60 sites industriels [1] sont « carbone neutre » [2] à fin 2021, soit une augmentation de 20 % depuis 2020. 25 usines sont neutres en carbone : Libramont en Belgique, Settimo en Italie, Burgos et Alcalá de Henares en Espagne, Rambouillet, Ormes, Gauchy, Vichy, La Roche-Posay, Tours, Aulnay, Saint-Quentin, Lassigny, Caudry en France, Karlsruhe et Salzhemmendorf en Allemagne, Yichang et Suzhou en Chine, Montréal au Canada, Funza en Colombie, Florence, Franklin, Piscataway, North Little Rock aux USA et Baddi en Inde.

Tous les sites L'Oréal USA (les sites de production et de distribution, les sites administratifs, les centres de recherche) ont atteint la neutralité carbone en 2021 (voir paragraphe 4.3.1.1.3. « Lutter contre le changement climatique sur les sites opérés, A/ Lutter contre le changement climatique », du présent document).

(1) Usines et centrales de distribution en propre.
(2) Notion définie au paragraphe 4.3.1.1.3. du présent document.

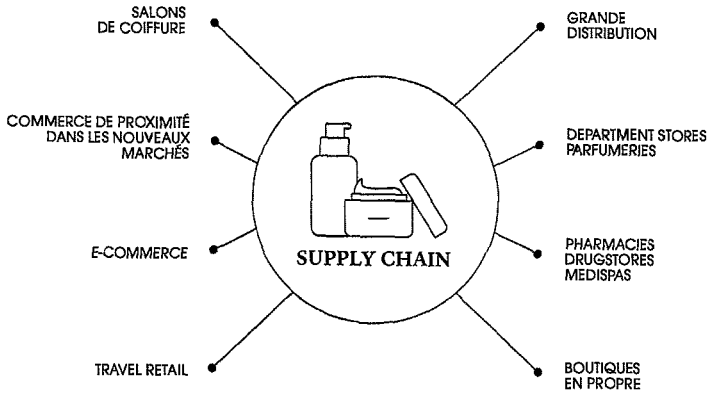
À fin 2021, 6 usines sont « *Waterloop Factory* » (Burgos en Espagne, Settimo en Italie, Vorsino en Russie, Libramont en Belgique, Mexico au Mexique et Yichang en Chine : l'intégralité de l'eau nécessaire aux utilités (nettoyage des équipements, production de vapeur, etc.) est issue d'eau réutilisée ou recyclée en boucle sur le site (voir paragraphe 4.3.1.1.4. "Préserver la ressource en eau sur les sites opérés" du présent document).

Fruit de son engagement depuis plus de 25 ans, L'Oréal a été reconnu pour son leadership en matière d'action environnementale, et a obtenu la meilleure notation possible, un triple « A » en 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021 par le CDP [1]. L'Oréal est ainsi la seule entreprise au monde, sur plus de 12 000 évaluées, à recevoir un triple « A » pour la 6e année consécutive, pour son engagement et ses résultats dans chacun des domaines essentiels à la protection de l'environnement : la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la lutte contre la déforestation.

Une stratégie logistique omnicanale en pleine transformation

La *Supply Chain* du Groupe a pour mission d'organiser et d'optimiser l'ensemble des livraisons des produits vers tous les clients ainsi que les livraisons directes aux consommateurs via le e-commerce. Elle assure cette livraison dans des conditions optimisées de gestion des délais et de maîtrise des coûts. L'Oréal assure la distribution de plus de 6 milliards de produits tous canaux confondus. La *Supply Chain* et ses centrales de distribution ont été particulièrement stratégiques et réactives en 2021 pour assurer les livraisons aux consommateurs et soutenir ainsi la croissance de L'Oréal, malgré un contexte mondial perturbé sur l'approvisionnement en matières premières et le transport.

L'Oréal se caractérise par une spécificité unique sur le marché cosmétique : un marché mondial, une diversité de canaux de distribution (voir ci-dessous) et un portefeuille multi-catégories de produits de beauté cosmétique. Des fournisseurs aux clients, L'Oréal opère une optimisation permanente des flux d'informations et des flux physiques.



L'objectif est de gagner en agilité pour répondre aux variations des marchés sur tous les canaux de distribution et de s'adapter aux attentes du marché en temps réel. Pour cela, L'Oréal a mis en place une stratégie de planification du processus de fabrication, de vente et de distribution (S&OP, *Sales and Operations planning*) afin de délivrer un service optimal aux clients du Groupe. La digitalisation de la *Supply Chain* et la gestion des données sont des enjeux clés et représentent une véritable opportunité, notamment dans le secteur du commerce de détail et dans les boutiques gérées en propre par L'Oréal. Cela offre la possibilité d'avoir une vision globale de l'activité dans un magasin, ainsi qu'une meilleure compréhension du parcours d'achat des consommateurs.

Le réseau de distribution physique des 148 centrales de distribution est un levier stratégique pour couvrir de manière agile les besoins des marchés et élargir notre offre de services. Pour créer une *Supply Chain* plus adaptée, L'Oréal investit dans ses centrales pour les transformer progressivement en « *Fulfillment Centers* » pour plus de services : alimentées par l'automatisation et la donnée, elles seront capables de gérer un panel de services aux consommateurs tels que la personnalisation, la préparation de coffrets, la livraison sur-mesure, etc. Elles faciliteront l'interopérabilité des stocks pour la gestion omnicanale et permettront une traçabilité renforcée des produits pour plus de transparence aux consommateurs. En France, la centrale de Mitry-Mory, en région parisienne, a été transformée pour pouvoir répondre à l'évolution de la demande des coiffeurs avec un nombre croissant de petites commandes et de commandes fractionnées, sur le modèle de la vente directe au consommateur.

Le développement durable est également au cœur de la stratégie de la *Supply Chain*. Afin de réduire son empreinte environnementale, L'Oréal co-créé avec les transporteurs des solutions multimodales bas-carbone, adaptées aux spécificités de chaque zone géographique (livraison verte, réduction du fret aérien, moteurs à hydrogène, etc.). Pour améliorer l'efficacité énergétique de ses centrales, L'Oréal renforce l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables, partout dans le monde, et, de plus, vise la suppression de l'utilisation du plastique unique dans ses centrales.

Nous visons, d'ici fin 2022, la suppression de plastiques à usage unique dans tous nos centrales de distribution au niveau mondial, en ce qui concerne les matériaux de calage et de remplissage des colis ou encore les rubans adhésifs. A fin 2021, 100% de nos centrales de distribution en Amérique Latine, en Europe, en SAPMENA-SSA, ont déjà atteint cet objectif.

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

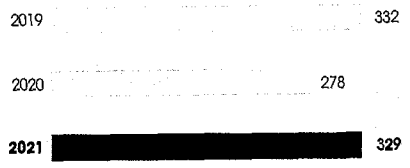
Performance économique globale au service des marques et des affaires

Les Opérations jouent, pour l'ensemble des marques et des marchés, un rôle économique clé qui impacte le coût global des produits et de leur distribution.

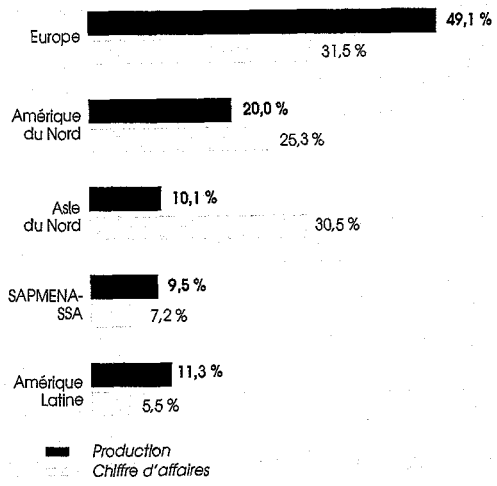
L'optimisation économique mise en œuvre par les Opérations passe par le suivi du *total landed cost*, c'est-à-dire le coût final d'un produit qui intègre le coût des emballages et des matières premières, la valeur ajoutée des usines ainsi que l'ensemble des coûts de la *Supply Chain*.

ENGAGEMENT D'INVESTISSEMENTS DES OPÉRATIONS

(production et distribution physique en millions d'euros)



PRODUCTION ET CHIFFRE D'AFFAIRES DES DIVISIONS OPÉRATIONNELLES PAR ZONE EN 2021 : UNE PRODUCTION PROCHE DE SES MARCHÉS



1.3. RÉSULTATS FINANCIERS 2021 ET ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

1.3.1. Résultats 2021 *

« 2021 est une année historique pour L'Oréal. Grâce à l'expertise, la passion et l'engagement des 85 400 L'Oréaliens à travers le monde, le Groupe a réalisé une croissance record de + 16,1 % (1), deux fois la croissance du marché mondial de la beauté. L'Oréal a gagné des parts de marché dans toutes les zones, toutes les Divisions et toutes les catégories. Sur deux ans, le Groupe réalise une croissance de + 11,3 % en comparable, une surperformance spectaculaire dans un marché pratiquement revenu à son niveau de 2019.

En 2021, toutes les planètes se sont alignées pour cette performance historique.

Au niveau géographique, l'Amérique du Nord est revenue en force et a rejoint l'Asie du Nord comme principal contributeur à la croissance. En Europe, fort de sa nouvelle organisation, L'Oréal gagne des parts de marché significatives et retrouve son niveau de 2019. Dans un contexte sanitaire extrêmement volatil dans les zones SAPMENA-SSA (2) et Amérique Latine, L'Oréal a fait preuve d'agilité et réalise une solide performance.

L'Oréal Luxe est devenue la première Division du Groupe, avec notamment un succès remarquable en parfums, tandis que la Division des Produits Grand Public, première Division en volume, a renforcé ses positions, avec une performance notable du maquillage. La Division des Produits Professionnels, en très forte croissance, poursuit sa profonde transformation et devient pleinement omnicanale. Avec un portefeuille de marques répondant parfaitement aux aspirations des consommateurs en matière de santé, Cosmétique Active a réalisé une progression spectaculaire, doublant de taille en quatre ans.

En 2021, nous avons encore renforcé notre avance en digital : le e-commerce (3) progresse de + 25,7 % (1) et représente 28,9 % du chiffre d'affaires. Nous avons su saisir les opportunités offertes par les nouveaux canaux digitaux. Dans le même temps, nous poursuivons la digitalisation des points de vente dans le cadre d'une stratégie omnicanale intégrée.

Nous continuons également notre transformation Beauty Tech en investissant dans les données et l'intelligence artificielle et via des partenariats stratégiques à l'instar de celui noué avec Verily, pour mieux comprendre et décrypter les mécanismes de vieillissement capillaire et cutané.

La croissance exceptionnelle de L'Oréal, portée par des innovations de grande qualité, alliée à un contrôle rigoureux des coûts, a permis d'investir fortement dans nos marques et de renforcer leur désirabilité, tout en délivrant un résultat d'exploitation record et une marge d'exploitation en hausse de 50 points de base.

Nous sommes également fiers de notre performance sociale et environnementale, qui reflète notre ambition de croissance responsable et de partage de valeur avec l'ensemble de nos parties prenantes. Avec nos collaborateurs, tout d'abord, que nous associons à ces résultats exceptionnels par une redistribution record en intéressement, participation et dispositifs de *profit sharing*. De plus, afin de favoriser l'emploi des jeunes, nous avons offert l'an dernier plus de 18 300 opportunités professionnelles à des moins de 30 ans dans le cadre de notre nouveau programme mondial « L'Oréal For Youth », dont l'objectif ambitieux est d'offrir 25 000 opportunités par an de 2022 à 2025. Nos efforts en matière de parité ont également été reconnus par le Bloomberg Gender-Equality Index. Par ailleurs, L'Oréal USA – notre plus grande filiale – a atteint la neutralité carbone dans l'ensemble de ses sites, avec quatre ans d'avance sur nos engagements L'Oréal pour le Futur. En reconnaissance de notre leadership environnemental, L'Oréal est la seule entreprise au monde à avoir obtenu pour la sixième année consécutive le score AAA du CDP pour ses actions en matière de lutte contre le changement climatique, de préservation des forêts et de gestion durable de l'eau.

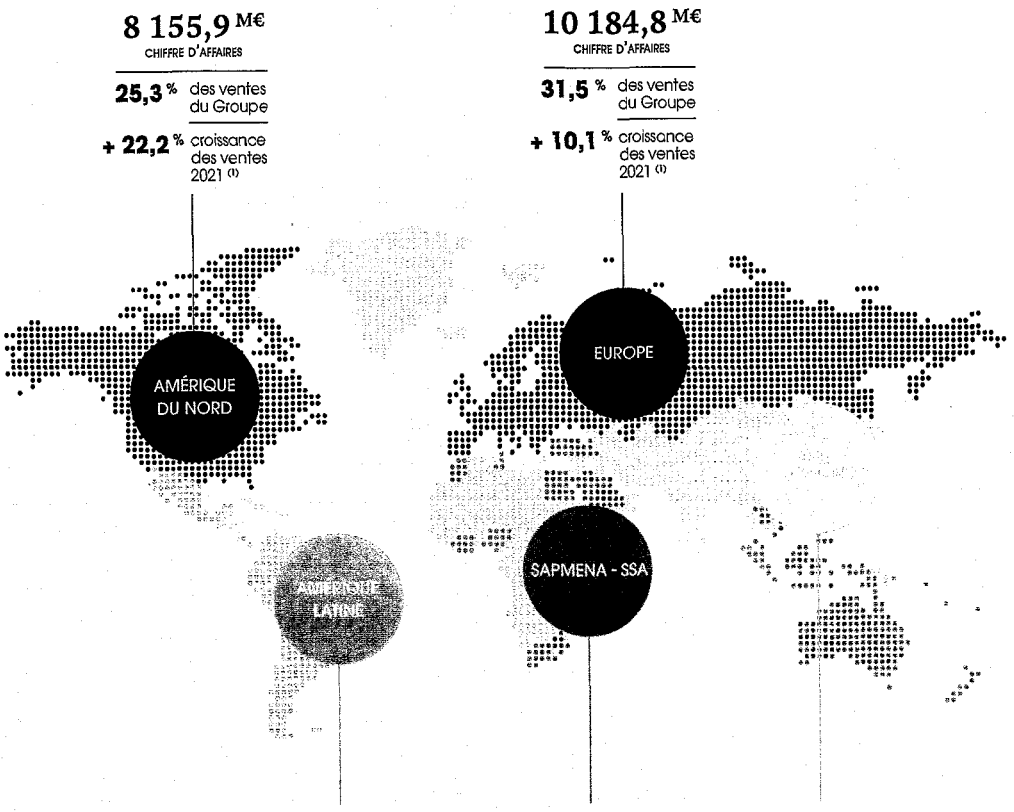
La fin de l'année a été marquée par l'opération stratégique de rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions à Nestlé, ce qui renforce notre structure actionnariale, un atout clé dans la réussite du Groupe sur le long terme.

Dans un contexte global toujours volatil en ce début d'année, nous sommes confiants dans notre capacité à surperformer le marché en 2022 et à réaliser une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats. »

1.3.1.1. Synthèse des résultats 2021

- Chiffre d'affaires : 32,28 milliards d'euros
  - + 16,1 % à données comparables (1)
  - + 16,9 % à taux de change constants
  - + 15,3 % à données publiées
- Croissance du chiffre d'affaires par rapport à 2019 : + 11,3 % en comparable
- Résultat d'exploitation record : 6,16 milliards d'euros, 19,1 % du chiffre d'affaires
- Bénéfice net par action (4) : 8,82 euros, en progression de + 20,9 %
- Dividende (5) : 4,80 euros, en augmentation de + 20 %.

* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.*
(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques.
(2) SAPMENA – SSA : South Asia Pacific, Middle East, North Africa, Sub-Saharan Africa (Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient, Afrique du Nord et Afrique Subsaharienne).
(3) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre et avec les sociétés de commerce en ligne + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non auditée) ; progression à données comparables.
(4) Bénéfice net dilué par action, hors éléments non récurrents, part du Groupe.
(5) Proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.



32,28 Mds€
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL

+ 16,1 % croissance des ventes 2021 (1)

(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques.

1.3.1.2. Chiffre d'affaires consolidé

À données comparables, c'est-à-dire à structure et taux de change identiques, la croissance du chiffre d'affaires du Groupe L'Oréal ressort à + 16,1 %.

L'effet net de changement de structure est de + 0,8 %.

La croissance à taux de change constants ressort à + 16,9 %.

À fin décembre 2021, **les effets monétaires** ont eu un impact négatif de – 1,6 %.

À données publiées, le chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2021 atteint 32,28 milliards d'euros, soit une croissance de + 15,3 %.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2019	2020	2021	Poids CA 2021	Évolution à données comparables	Évolution à données publiées
Par Division						
Produits Professionnels	3 441,9	3 097,3	3 783,9	11,7%	+ 24,8 %	+ 22,2 %
Produits Grand Public	**12 748,2**	**11 703,8**	**12 233,5**	**37,9%**	**+ 5,6 %**	**+ 4,5 %**
L'Oréal Luxe	11 019,8	10 179,9	12 346,2	38,2%	+ 20,9 %	+ 21,3 %
Cosmétique Active	2 663,7	3 011,1	3 924,0	12,2%	+ 31,8 %	+ 30,3 %
Total Groupe	**29 873,6**	**27 992,1**	**32 287,6**	**100 %**	**+ 16,1 %**	**+ 15,3 %**
Par zone géographique						
Europe	10 186,8	9 199,3	10 184,8	31,5%	+ 10,1 %	+ 10,7 %
Amérique du Nord	7 567,0	6 903,4	8 155,9	25,3%	+ 22,2 %	+ 18,1 %
Asie du Nord	7 908,2	8 318,1	9 863,3	30,5%	+ 17,6 %	+ 18,6 %
SAPMENA – SSA [1]	2 438,5	2 101,9	2 312,0	7,2%	+ 13,9 %	+ 10,0 %
Amérique Latine	1 773,1	1 469,3	1 771,5	5,5%	+ 20,6 %	+ 20,6 %
TOTAL GROUPE	29 873,6	27 992,1	32 287,6	100 %	+ 16,1 %	+ 15,3 %

(1) SAPMENA – SSA : South Asia Pacific, Middle East, North Africa, Sub-Saharan Africa (Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient, Afrique du Nord et Afrique Subsaharienne).

Synthèse par Divisions

Produits Professionnels

La Division des Produits Professionnels termine l'année en forte progression : + 24,8 % à données comparables et + 22,2 % à données publiées.

La Division poursuit sa dynamique de croissance et réalise des gains de parts de marché historiques dans toutes les zones géographiques, avec notamment des performances remarquables aux États-Unis et en Chine continentale. Elle bénéficie de sa stratégie omnicanale : un rebond des ventes en salons, une performance exceptionnelle du réseau de distribution SalonCentric aux États-Unis ainsi qu'un e-commerce en forte progression.

Le soin du cheveu reste le premier contributeur à la croissance. Kérastase réalise une année spectaculaire, portée par le succès de *Curl Manifesto*. L'Oréal Professionnel, grâce à son innovation disruptive *Metal Detox*, et Redken, avec sa nouvelle gamme *Acidic Bonding Concentrate*, sont également en forte croissance. La coloration est en très fort rebond, notamment grâce au succès de *Shades EQ* de Redken et de *Dialight* de L'Oréal Professionnel.

En tant que leader dans son métier, la Division encourage tous ses coiffeurs partenaires à s'engager dans la transition écologique, en lançant son programme « Coiffeurs pour le Futur ».

Produits Grand Public

La Division des Produits Grand Public est en croissance de + 5,6 % à données comparables et de + 4,5 % à données publiées, avec une croissance de + 6,5 % à données comparables au quatrième trimestre.

En 2021, la Division a gagné des parts de marché. La dynamique est forte aussi bien aux États-Unis que dans les marchés à fort potentiel, tels que l'Inde, le Brésil, le Mexique et l'Indonésie. La croissance est tirée par le développement du e-commerce, dans toutes les régions du monde et notamment dans les marchés émergents.

Toutes les grandes marques sont en croissance, avec un grand cru d'innovations dans toutes les catégories : en maquillage avec le mascara *Sky High* de Maybelline qui est le plus grand lancement de l'histoire de la marque, en soin du cheveu avec des innovations premium comme le *Soin Magique Dream Long d'Elsève*, ou *L'Oréal Full Resist* en Chine continentale, et en soin de la peau avec le grand succès du sérum Garnier à la vitamine C dans de nombreux pays des zones SAPMENA et Amérique Latine. NYX Professional Makeup réalise également une année exceptionnelle nourrie de grands lancements et de partenariats originaux, comme celui avec Casa de Papel, la série phare de Netflix. L'Oréal Paris renforce sa position de première marque de beauté mondiale avec un chiffre d'affaires qui dépasse 6 milliards d'euros.

L'Oréal Luxe

L'Oréal Luxe enregistre une forte progression de + 20,9 % à données comparables et de + 21,3 % à données publiées, dans un marché mondial de la beauté de luxe qui confirme son rebond et revient à un niveau proche de celui d'avant Covid.

La Division réalise une performance remarquable et équilibrée – par catégorie, par zone géographique et par réseau de distribution, et devient la première Division du Groupe. L'Oréal Luxe tire pleinement avantage de la complémentarité des canaux de distribution, avec une accélération équilibrée de ses ventes en ligne et en magasin.

L'Oréal Luxe gagne des parts de marché dans ses trois catégories. Les marques ultra-premium, Lancôme Absolue et Helena Rubinstein, ainsi que les innovations sur le segment de l'anti-âge, telles que *Retinol Skin-Renewing Daily Micro-Dose Serum* de Kiehl's, se sont illustrées en soin de la peau. La Division a renforcé son leadership en parfums, grâce à la solidité de ses piliers comme *Libre* d'Yves Saint Laurent, et grâce à des lancements prometteurs comme *Alien Goddess* de Mugler ou *Luna Rossa Ocean* de Prada. En maquillage, sur un marché moins dynamique, la performance est portée par Lancôme et Shu Uemura.

La Division enregistre de forts gains de parts de marché en Asie du Nord et réalise une très belle performance en Europe. À la suite de la réorganisation de son réseau de distribution en Amérique du Nord, elle accélère à nouveau dans cette zone.

En fin d'année, L'Oréal Luxe a finalisé l'acquisition de la marque Youth to the People.

Cosmétique Active

La Division Cosmétique Active termine l'année avec une croissance exceptionnelle de + 31,8 % à données comparables et de + 30,3 % à données publiées.

En 2021, la Division a très largement surperformé un marché dermocosmétique en plein essor, la santé étant devenue une préoccupation centrale des consommateurs. La Division a renforcé ses relations déjà solides avec les professionnels de santé et confirmé son leadership en matière de prescription dermocosmétique.

La Division réalise une très belle croissance dans toutes les zones, avec une performance exceptionnelle en Amérique du Nord ainsi qu'en Asie du Nord. Les ventes en magasin ont retrouvé une forte croissance à deux chiffres et les ventes en ligne, extrêmement dynamiques, ont dépassé le milliard d'euros.

Les grandes marques de la Division ont enregistré une croissance très dynamique. La Roche-Posay a plus que doublé son rythme de croissance par rapport à 2020, grâce à des innovations de pointe telles que le sérum *Effaclar* ou *Lipikar Eczéma MED*, qui révolutionne le traitement de l'eczéma. Vichy a renforcé son leadership sur l'anti-âge en Europe, en particulier sur les soins pour femmes ménopausées, tout en accélérant en Amérique Latine et en Amérique du Nord. SkinCeuticals a poursuivi sur sa lancée, avec le succès de *Silymarin CF* qui affirme son expertise en anti-oxydant. CeraVe a poursuivi sa croissance spectaculaire pour la deuxième année consécutive, aussi bien aux États-Unis que dans le reste du monde.

Synthèse par zone géographique

Europe

La zone est en croissance de + 10,1 % à données comparables et de + 10,7 % à données publiées, et revient pratiquement à son niveau de 2019 en comparable.

Le marché est reparti en croissance dans l'ensemble de l'Europe en 2021 mais reste en retrait par rapport à 2019. L'Oréal a nettement surperformé le marché européen, grâce à une nouvelle progression très significative de ses ventes en ligne et son avance digitale. Le Groupe a renforcé son leadership dans la vaste majorité des pays, et plus particulièrement au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, en Russie et dans les pays scandinaves. Le Groupe a également renforcé ses parts de marché dans toutes ses catégories stratégiques : soin de la peau, soin du cheveu, maquillage et parfums.

La croissance de la Division Cosmétique Active a été particulièrement dynamique, grâce au succès confirmé des marques CeraVe et La Roche-Posay. Malgré la fermeture de salons en début d'année dans plusieurs pays, la Division des Produits Professionnels a retrouvé un niveau significativement supérieur à celui de 2019, grâce à une valorisation de l'ensemble de son catalogue et au succès des innovations de Kérastase et L'Oréal Professionnel. L'Oréal Luxe conforte son leadership en parfums, avec l'excellent démarrage d'*Alien Goddess* de Mugler et de *Luna Rossa Ocean* de Prada, et le renforcement de ses piliers comme *La Vie Est Belle* de Lancôme ou *Libre* d'Yves Saint Laurent. Enfin, la Division des Produits Grand Public a continué de gagner des parts de marché en maquillage.

Amérique du Nord

La zone a terminé l'année à + 22,2 % à données comparables, et + 18,1 % à données publiées.

En cette année encore impactée par la pandémie et des tensions d'approvisionnement, la zone a enregistré des gains de parts de marché dans toutes les Divisions et poursuivi sa croissance aussi bien en e-commerce qu'en magasin, grâce à la réouverture des points de vente. Le plan de lancements soutenu a permis de recruter et fidéliser les consommateurs.

Grâce au succès d'innovations révolutionnaires comme le mascara *Maybelline Sky High* ou la poudre *Infaillible* de L'Oréal Paris, la Division des Produits Grand Public a progressé sur deux ans en maquillage. Grâce à la réorganisation de sa distribution, L'Oréal Luxe a libéré des ressources lui permettant d'accélérer sa croissance, avec des succès notables en parfums, comme *Ralph's Club* de Ralph Lauren et *Luna Rossa Ocean* de Prada. La Division des Produits Professionnels a connu une croissance exceptionnelle, portée par SalonCentric. La marque Redken a réalisé une performance remarquable, stimulée par le lancement du shampoing *Acidic Bonding Concentrate*. La Division Cosmétique Active a connu une croissance spectaculaire ; CeraVe confirme sa position de marque de soin de la peau la plus recommandée.

Asie du Nord

La zone a terminé l'année à + 17,6 % à données comparables et + 18,6 % à données publiées.

L'Oréal renforce significativement ses positions dans toutes les Divisions et réalise une belle année, malgré les restrictions sanitaires et leur impact sur la libre circulation des consommateurs.

Dans la zone, L'Oréal Luxe a continué de gagner des parts de marché, avec le succès des soins de la peau premium *Lancôme Absolue* et Helena Rubinstein, et la belle performance d'Yves Saint Laurent et Shu Uemura. Kérastase a été le moteur de croissance de la Division des Produits Professionnels. La Division Cosmétique Active a poursuivi sa croissance, alimentée par La Roche-Posay et SkinCeuticals. Avec une accélération remarquable de sa gamme premium de soin capillaire, L'Oréal Paris a soutenu la performance de la Division des Produits Grand Public.

En Chine continentale, L'Oréal a enregistré une forte progression à deux chiffres en 2021, deux fois la croissance du marché de la beauté. Au quatrième trimestre, malgré un ralentissement par rapport à la base très élevée de 2020, le marché de la beauté reste très dynamique par rapport à 2019. Au cours de ce dernier trimestre, L'Oréal Chine réalise une croissance supérieure à 50 % par rapport à 2019, en comparable. Lors du festival 11.11 sur Tmall, L'Oréal a battu tous les records et a encore gagné des parts de marché, confirmant l'attractivité de ses marques auprès des consommateurs chinois. Pendant cet événement emblématique, L'Oréal Paris et Lancôme se sont imposées comme n° 1 et n° 3 du marché de la beauté ; la marque Yves Saint Laurent est arrivée en première position en maquillage ; enfin Kérastase a pris la tête de la catégorie soin capillaire. Le prix de la Meilleure Innovation de ByteDance (TikTok) décerné à L'Oréal Chine montre son avance en matière d'activation digitale et de construction de marques.

Par ailleurs, le Travel Retail a poursuivi une belle croissance grâce au succès de son activité à Hainan, tout en préservant la désirabilité des marques du Groupe.

SAPMENA - SSA [1]

La zone a progressé de + 13,9 % à données comparables et de + 10,0 % à données publiées.

En SAPMENA, dans un contexte volatil lié à la résurgence de la pandémie, le e-commerce a accéléré. En Asie du Sud-Est, L'Oréal a retrouvé son niveau d'avant Covid au quatrième trimestre, avec une remarquable performance au Vietnam soutenue par l'expansion des ventes en ligne. Les pays du Pacifique ont rebondi grâce aux plans mis en place pour stimuler la demande. L'Inde et le Pakistan ont continué à réaliser de solides performances. La région du Golfe, qui accueille l'Exposition Universelle à Dubaï, a maintenu sa dynamique de croissance.

La Division des Produits Grand Public a enregistré une belle performance, grâce au succès des soins capillaires de Garnier et une reprise progressive de Maybelline New York. L'Oréal Luxe a enregistré une performance remarquable dans la catégorie des parfums, avec Yves Saint Laurent et Armani. La croissance de la Division des Produits Professionnels a été portée par Kérastase. La Division Cosmétique Active a maintenu sa dynamique de croissance en soin de la peau, sous l'impulsion de La Roche-Posay et CeraVe.

La zone SSA a connu une croissance dynamique tout au long de l'année. La Division Cosmétique Active a enregistré une performance remarquable grâce au dynamisme exceptionnel de La Roche-Posay. L'Oréal Luxe a réalisé des gains de parts de marché solides dans la catégorie des parfums en Afrique du Sud. À la Division des Produits Grand Public, les marques Dark & Lovely et Nice & Lovely ainsi que Maybelline New York ont enregistré une très forte performance.

Amérique Latine

En 2021, la zone a été en forte croissance, à + 20,6 % à données comparables et + 20,6 % à données publiées.

Les différents canaux de distribution ont été pleinement ouverts au second semestre, après la fermeture temporaire de magasins au cours du premier semestre. Les centres commerciaux et les salons professionnels ont connu une baisse de fréquentation sur toute l'année, toutefois le marché de la beauté a enregistré une forte croissance.

Dans ce contexte, L'Oréal a gagné des parts de marché significatives, avec une performance remarquable au Mexique, au Brésil et au Chili. La croissance a été portée par le e-commerce et les ventes en magasin : les marques du Groupe ont accueilli les consommateurs de retour en points de vente avec des animations ciblées, tout en maintenant l'engagement digital et les activations en ligne, en capitalisant notamment sur des évènements emblématiques tels que Buen Fin et Black Friday.

Les principales catégories ont affiché une forte croissance, portée par le lancement d'innovations exceptionnelles et le succès de marques et de produits phares, notamment en soin capillaire, soin de la peau et parfum. L'Oréal Paris a augmenté ses gains de parts de marché au Brésil, au Mexique et au Chili, grâce au lancement très réussi d'*Elsève Hidra Hialurônico* et à l'activation de *Revitalift*. La Roche-Posay a gagné des parts de marché significatives ; poursuivant sa croissance rapide, CeraVe a plus que doublé ses ventes dans la zone.

1.3.1.3. Résultats consolidés 2021

[RENTABILITÉ D'EXPLOITATION ET COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	2019		2020		2021	
	En millions d'euros	% CA 2019	En millions d'euros	% CA 2020	En millions d'euros	% CA 2021
Chiffre d'affaires	**29 873,6**	**100,0 %**	**27 992,1**	**100 %**	**32 287,6**	**100,0 %**
Coût des ventes	- 8 064,7	27,0 %	- 7 532,3	26,9 %	- 8 433,3	26,1 %
Marge brute	**21 808,9**	**73,0 %**	**20 459,8**	**73,1 %**	**23 854,3**	**73,9 %**
Frais de recherche et innovation	- 985,3	3,3 %	- 964,4	3,4 %	- 1 028,7	3,2 %
Frais publi-promotionnels	- 9 207,8	30,8 %	- 8 647,9	30,9 %	- 10 591,0	32,8 %
Frais commerciaux et administratifs	- 6 068,3	20,3 %	- 5 638,5	20,1 %	- 6 074,2	18,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	5 547,5	18,6 %	5 209,0	18,6 %	**6 160,3**	**19,1 %**

La marge brute, à 23 854 millions d'euros, ressort à 73,9 % du chiffre d'affaires à comparer à 73,1 % en 2020, soit une amélioration de 80 points de base.

Les frais de Recherche & Innovation, à 3,2 % du chiffre d'affaires, dépassent un milliard d'euros.

Les frais publi-promotionnels progressent de 190 points de base, à 32,8 % du chiffre d'affaires.

Les frais commerciaux et administratifs, à 18,8 % du chiffre d'affaires, sont en diminution de 130 points de base.

Au total, **le résultat d'exploitation** augmente de 18,3 % à 6 160 millions d'euros, et ressort à 19,1 % du chiffre d'affaires, en progression de 50 points de base.

(1) SAPMENA - SSA : South Asia Pacific, Middle East, North Africa, Sub-Saharan Africa (Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient, Afrique du Nord et Afrique Subsaharienne).

RÉSULTAT NET

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

En millions d'euros	2019	2020	2021	Évolution
Résultat d'exploitation	**5 547,5**	**5 209,0**	**6 160,3**	**+ 18,3%**
Produits et charges financiers hors dividendes Sanofi	- 62,7	- 95,9	- 59,6	
Dividendes Sanofi	363,0	372,4	378,3	
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	**5 847,9**	**5 485,5**	**6 478,9**	**+ 18,1%**
Impôt sur les résultats hors éléments non récurrents	- 1 486,7	- 1 383,1	- 1 535,6	
Résultat net des sociétés mises en équivalence hors éléments non récurrents	+ 1,0	+ 0,9	+ 0,6	
Intérêts minoritaires	- 5,4	- 4,2	- 5,5	
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents	**4 356,9**	**4 099,0**	**4 938,5**	**+ 20,5%**
BNPA [1] *(en euros)*	7,74	7,30	8,82	+ 20,9%
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	3 750,0	3 563,4	4 597,1	+ 29,0%
Résultat net dilué par action part du groupe *(en euros)*	6,66	6,34	8,21	
Nombre d'actions moyen dilué	562 813 129	561 635 963	559 791 545	

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

La **charge financière nette** ressort à 59 millions d'euros.

Les **dividendes de Sanofi** se sont élevés à 378 millions d'euros.

L'impôt sur les résultats hors éléments non récurrents s'est élevé à 1 535 millions d'euros, soit un taux d'imposition de 23,7 %.

Le **résultat net part du groupe hors éléments non récurrents** s'élève à 4 938 millions d'euros.

Le **Bénéfice Net Par Action** [1], à 8,82 euros est en progression de 20,9 %.

Les **éléments non récurrents part du groupe** [2] se sont élevés à 341,4 millions d'euros net d'impôts.

Le **résultat net part du groupe** ressort à 4 597 millions d'euros, en progression de 29,0 %.

Marge brute d'auto-financement, bilan et situation de trésorerie

La **marge brute d'autofinancement** s'élève à 6 640 millions d'euros, en augmentation de 16 %.

Le **besoin en fonds de roulement** est en diminution de 88 millions d'euros.

À 1 075 millions d'euros, les **investissements**, représentent 3,3 % du chiffre d'affaires.

Le **cash-flow opérationnel** [3] à 5 653 millions d'euros, est en augmentation de 3,1 %.

Le **bilan** demeure robuste avec des capitaux propres qui s'élèvent à 23,6 milliards d'euros. Le 7 décembre 2021, L'Oréal a racheté auprès de Nestlé 22 260 000 de ses propres actions. À fin décembre 2021, la **dette nette** du Groupe ressort à 3 586 millions d'euros, y compris 1 670 millions d'euros au titre de la dette financière de location.

Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2022

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 avril 2022, un dividende de 4,80 euros, en augmentation de + 20 % par rapport au dividende versé en 2021. Ce dividende sera mis en paiement le 29 avril 2022 (date de détachement le 27 avril à 00h00 heure de Paris).

Capital social

À la date du 31 décembre 2021, le capital de la société était composé de 557 672 360 actions. Au 10 février 2022, le capital est composé de 535 412 372 actions représentant autant de droits de vote.

Résultat d'exploitation par Division

	2019		2020		2021	
	En millions d'euros	% CA 2019	En millions d'euros	% CA 2020	En millions d'euros	% CA 2021
Produits Professionnels	691	20,1 %	582	18,8 %	807	21,3 %
Produits Grand Public	2 575	20,2 %	2 388	20,4 %	2 466	20,2 %
L'Oréal Luxe	2 494	22,6 %	2 276	22,4 %	2 816	22,8 %
Cosmétique Active	621	23,3 %	766	25,4 %	991	25,2 %
TOTAL DIVISIONS OPÉRATIONNELLES	6 381	21,4 %	6 012	21,5 %	7 080	21,9 %
Non alloué [1]	- 833	- 2,8 %	- 803	- 2,9 %	- 920	- 2,8 %
TOTAL GROUPE	5 548	18,6 %	5 209	18,6 %	6 160	19,1 %

(1) « Non alloué » = frais centraux Groupe, recherche fondamentale, actions gratuites et divers. En % du chiffre d'affaires.

La rentabilité de la **Division des Produits Professionnels** s'établit à 21,3 % en 2021, en progression de 250 points de base.

La rentabilité de la **Division des Produits Grand Public** ressort à 20,2 %, en retrait de 20 points de base.

La rentabilité de **L'Oréal Luxe** augmente de 40 points de base, à 22,8 %.

La rentabilité de la **Division Cosmétique Active** s'établit à 25,2 %, en retrait de 20 points de base.

Les **dépenses non-allouées** s'élèvent à 919,4 millions d'euros.

(1) Résultat net dilué par action, hors éléments non récurrents part du groupe.
(2) Les éléments non récurrents incluent les dépréciations d'actifs, le résultat net des activités abandonnées, les coûts de restructuration et les effets d'impôts sur éléments non récurrents.
(3) Cash-flow opérationnel = Marge brute d'autofinancement + variation du besoin en fonds de roulement - investissements

Chiffre d'affaires des Divisions par métier

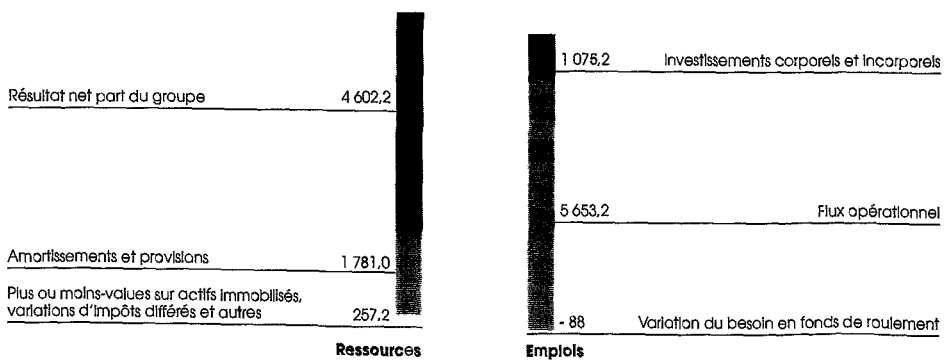
				Évolution à données	
En millions d'euros	2019	2020	2021	comparables	publiées
Soins de la peau et solaires	10 453	11 052	12 982	17,7 %	17,5 %
Maquillage	7 854	5 969	6 627	13,1 %	11,0 %
Soins capillaires	4 461	4 254	4 880	16,7 %	14,7 %
Coloration	3 032	2 972	3 016	3,6 %	1,5 %
Parfums	2 771	2 529	3 512	34,5 %	38,9 %
Autres [1]	1 303	1 216	1 271	4,3 %	4,4 %
TOTAL MÉTIERS COSMÉTIQUES	29 874	27 992	32 288	16,1 %	15,3 %

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

Comptes de résultat consolidé comparés

En millions d'euros	2021	2020	2019
Chiffre d'affaires	**32 287,6**	**27 992,1**	**29 873,6**
Coût des ventes	- 8 433,3	- 7 532,3	- 8 064,7
Marge brute	**23 854,3**	**20 459,8**	**21 808,9**
Frais de Recherche et Innovation	- 1 028,7	- 964,4	- 985,3
Frais publi-promotionnels	- 10 891,0	- 8 647,9	- 9 207,8
Frais commerciaux et administratifs	- 6 074,2	- 5 638,5	- 6 068,3
Résultat d'exploitation	**6 160,3**	**5 209,0**	**5 547,5**
Autres produits et charges	- 432,0	- 709,0	- 436,5
Résultat opérationnel	**5 728,3**	**4 500,0**	**5 111,0**
Coût de l'endettement financier brut	- 38,0	- 79,2	- 75,4
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	18,6	19,8	28,7
Coût de l'endettement financier net	**- 19,4**	**- 59,4**	**- 46,7**
Autres produits et charges financiers	- 40,2	- 36,5	- 16,0
Dividendes Sanofi	378,3	372,4	363,0
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence	**6 046,9**	**4 776,5**	**5 411,4**
Impôts sur les résultats	- 1 445,4	- 1 209,8	- 1 657,2
Résultat net des sociétés mises en équivalence	0,6	0,9	1,0
Résultat net	**4 602,2**	**3 567,6**	**3 755,2**
Dont :			
• part du groupe	4 597,1	3 563,4	3 750,0
• part des minoritaires	5,1	4,2	5,2
Résultat net par action part du groupe *(en euros)*	8,24	6,37	6,70
Résultat net dilué par action part du groupe *(en euros)*	8,21	6,34	6,66
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe *(en euros)*	8,86	7,33	7,78
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe *(en euros)*	8,82	7,30	7,74

Ressources et emploi de fonds



Marge brute d'autofinancement : 6 640,4

Ratios financiers

	2019	2020	2021
Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires *(en % du chiffre d'affaires)*	18,6 %	18,6 %	19,1 %
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe/Capitaux propres d'ouverture *(en % des capitaux propres)*	16,2 %	13,9 %	17,0 %
Ratio d'endettement net [1] *(en % des capitaux propres)*	n/a	n/a	15,2 %
Marge brute d'auto-financement/Investissements	4,7x	5,9x	6,2x

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

L'Oréal 2015-2021

En millions d'euros	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Résultats							
Chiffre d'affaires consolidé	25 257	25 837	26 023	26 937	29 874	27 992	32 288
Résultat d'exploitation	4 388	4 540	4 676	4 922	5 548	5 209	6 160
En % du chiffre d'affaires	17,4 %	17,6 %	18,0 %	18,3 %	18,6 %	18,6 %	19,1 %
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	4 711	4 867	5 003	5 278	5 848	5 485	6 479
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe [1]	3 490	3 647	3 748	3 988	4 357	4 099	4 938
Résultat net part du groupe	3 297	3 106	3 581	3 895	3 750	3 563	4 597
Montant total du dividende	1 742	1 858	2 006	2 177	2 173	2 268	2 601
Bilan							
Actifs non courants	24 458	25 585	24 320	25 991	29 893	29 047	30 938
Actifs courants hors trésorerie	7 854	8 300	7 792	8 474	8 631	8 154	9 362
Trésorerie	1 400	1 746	3 047	3 992	5 286	6 406	2 714
Capitaux propres [2]	23 617	24 504	24 819	26 933	29 426	28 999	23 593
Situation financière nette [3]	- 618	- 481	- 1 872	- 2 751	- 2 399	- 3 859	3 586
Marge brute d'auto-financement	4 399	4 717	4 972	5 178	5 802	5 724	6 640
Données par action *(en euros)*							
Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe [1]	6,18	6,46	6,65	7,08	7,74	7,30	8,82
Dividende	3,10	3,30	3,55	3,85	3,85	4,00	4,80 [4]
Cours de l'action en fin d'année [5]	155,30	173,40	184,95	201,20	264,00	310,80	416,95
Cours de l'action le plus haut de l'année [5]	181,30	177,90	197,15	214,90	267,60	321,40	433,65
Cours de l'action le plus bas de l'année [5]	133,40	142,65	167,75	170,30	194,55	196,00	290,10
Nombre d'actions moyen pondéré dilué [5]	564 891 388	564 509 135	563 528 502	563 098 506	562 813 129	561 635 963	559 791 545

(1) Pour 2015, il s'agit du résultat des activités poursuivies.
(2) Plus intérêts minoritaires.
(3) L'excédent net de trésorerie est de 618 M€ en 2015, de 481 M€ en 2016, de 1 872 M€ en 2017, de 2 751 M€ en 2018, 2 399 M€ en 2019 et 3 859 M€ en 2020. La dette nette est de - 3 586 M€ en 2021.
(4) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.
(5) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 111 534 349,60 € au 31 décembre 2021 : la valeur nominale de l'action est de 0,20 €.

1.3.1.4. Faits marquants et évènements récents

Faits marquants de l'année 2021

- Le 29 janvier, pour la quatrième année consécutive, L'Oréal a été reconnu par le Bloomberg Gender-Equality Index 2021 pour ses engagements en faveur du leadership féminin, de la diversité des talents et de l'égalité salariale.
- Le 1er février, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Takami Co annoncée le 23 décembre 2020.
- Le 4 mars, pour la quatrième année consécutive, L'Oréal figure parmi les cinq entreprises les plus avancées dans le monde en matière d'égalité hommes-femmes, selon le Classement Equileap Global Gender Equality Ranking 2021 évaluant près de 4 000 entreprises dans 23 pays. L'Oréal occupe la quatrième place mondiale de ce classement, la première dans le secteur des biens de consommation et la première en France.
- Le 5 mars, L'Oréal a annoncé deux mouvements au sein du Comité Exécutif du Groupe. Omar Hajeri est nommé Directeur Général de la Division Produits Professionnels et rejoint le Comité Exécutif. Il succède à Nathalie Raas, qui a souhaité donner une nouvelle orientation à sa carrière. Ersi Pirishi sera nommée Directrice Générale de la zone Amérique Latine et rejoindra le Comité Exécutif à l'automne 2021. Elle succèdera à Javier San Juan, qui a souhaité faire valoir ses droits à la retraite.
- Le 16 mars, le Document d'Enregistrement Universel 2020 a été déposé à l'Autorité des Marchés Financiers. Il est tenu à la disposition du public dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur et peut être consulté sur le site www.loreal-finance.com.
- Le 16 mars, L'Oréal a annoncé que son Assemblée Générale Mixte se tiendra le mardi 20 avril 2021 à 10 heures à huis clos, hors la présence physique de ses actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y assister. L'avis de réunion a été publié au BALO (Bulletin des Annonces Légales Obligatoires) le lundi 15 mars 2021 et contient l'ordre du jour, le projet de résolutions et les principales modalités de participation et de vote à cette Assemblée.
- Le 23 mars, BOLD, Business Opportunities for L'Oréal Development, le fonds de capital-investissement de

L'Oréal, a annoncé un investissement minoritaire dans la start-up suisse de technologie environnementale Gjosa.

- Le 20 avril, L'Oréal a tenu son Assemblée Générale à huis clos. Toutes les résolutions ont été approuvées, dont :
  - le versement d'un dividende de 4 euros par action ;
  - la nomination en qualité d'administrateurs de Monsieur Nicolas Hieronimus et de Monsieur Alexandre Ricard, ainsi que le renouvellement des mandats d'administrateurs de Madame Françoise Bettencourt Meyers, Monsieur Paul Bulcke et Madame Virginie Morgon.
- Le 20 avril, le Conseil d'Administration de L'Oréal a décidé :
  - la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Monsieur Jean-Paul Agon continue d'assumer la fonction de Président qu'il exerce depuis 2011 et Monsieur Nicolas Hieronimus a été nommé Directeur Général, à compter du 1er mai 2021 ;
  - dans le cadre de la résolution votée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021, de procéder au cours d'une période débutant le 3 mai 2021 et pouvant s'étendre au 30 juin 2021 à des rachats d'actions L'Oréal pour un montant maximum de 1,2 milliard d'euros et pour un nombre maximal de 3 millions d'actions, les actions ayant vocation à être annulées. 3 000 000 d'actions ont été rachetées entre le 3 mai et le 18 juin 2021.
- Le 22 avril, L'Oréal a annoncé la nomination d'Asmita Dubey au poste de Directrice Générale Digital et Marketing, membre du Comité Exécutif, afin de conduire la deuxième phase de transformation digitale du Groupe.
- Le 23 juin, L'Oréal a annoncé la création de la zone Europe, dirigée par Vianney Derville, précédemment Directeur Général de la zone Europe de l'Ouest.
- Le 29 juillet, le Conseil d'Administration a décidé d'annuler, avec effet au 30 juillet 2021, les 3 000 000 d'actions acquises dans le cadre du programme de rachat décidé par le Conseil d'Administration du 20 avril 2021.
- Le 31 août, L'Oréal a décroché la première place toutes catégories confondues dans le classement Vigéo Eiris. Cette agence extra-financière internationale évalue la gouvernance ainsi que la performance sociale et environnementale des entreprises et permet à L'Oréal de figurer dans l'indice CAC 40 ESG.
- Le 20 septembre, L'Oréal a été reconnu, pour la 7e année consécutive, comme entreprise Global Compact LEAD par les Nations Unies, pour son engagement continu en faveur des Dix Principes du Pacte Mondial des Nations Unies et pour avoir placé les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies au cœur de sa stratégie de croissance.
- Le 20 septembre, Henkel, L'Oréal, LVMH, Natura &Co et Unilever ont annoncé une collaboration mondiale inédite pour codévelopper un système de notation sectoriel de l'impact environnemental des produits de beauté. L'objectif est d'aboutir à un dispositif qui soit commun à l'ensemble des entreprises du secteur de la cosmétique et qui fournisse aux consommateurs des informations claires, transparentes et comparables grâce à une méthodologie scientifique commune.
- Le 27 septembre, L'Oréal a rejoint l'Exposition Universelle 2020 à Dubaï en tant que partenaire Beauté officiel pour y partager ses initiatives en matière de développement durable. L'Oréal est également partenaire du World Green Economy Summit, accueilli par l'Expo 2020 en préfiguration de la COP 26, consacré à la collaboration internationale en matière de lutte contre les défis mondiaux, de renforcement du développement durable et d'investissement dans l'économie verte.
- Le 27 septembre, ADL a annoncé qu'elle décernera à Jean-Paul Agon, Président de L'Oréal, son prestigieux prix « Courage Against Hate » en reconnaissance de l'engagement de longue date de L'Oréal pour promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de l'entreprise, respecter les droits humains et lutter contre l'antisémitisme dans la société. Le prix sera remis le 7 novembre lors du sommet « Never Is Now ».
- Le 28 septembre, Jean-Paul Agon a été nommé Citoyen d'Honneur de la ville de Shanghai, une distinction attribuée aux entrepreneurs et experts internationaux qui contribuent le plus activement au développement économique et social de la ville.
- Le 30 septembre, L'Oréal a reçu le Grand Prix du Gouvernement d'Entreprise 2021 décerné par L'Agefi, qui évalue de manière indépendante (en partenariat avec CMS Francis Lefebvre, EcoVadis et Ethics & Boards) l'ensemble des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 pour mesurer leur exemplarité en matière de Gouvernement d'entreprise.
- Le 6 octobre, L'Oréal a annoncé avoir pris la 5e place du classement mondial Universum 2021 des entreprises préférées des étudiants d'écoles de commerce, gagnant cinq places par rapport à 2020. Le Groupe est la première multinationale de l'Union européenne à figurer dans le Top 5 de ce prestigieux palmarès.
- Le 13 octobre, le Groupe L'Oréal a annoncé figurer dans la liste « Change the World 2021 » du magazine Fortune, qui récompense les entreprises ayant un impact social positif grâce à des actions faisant partie intégrante de leur stratégie commerciale. Fortune a identifié L'Oréal comme une entreprise qui change le monde grâce à son programme de développement durable L'Oréal pour le Futur.
- Le 26 octobre, L'Oréal a remporté le prix spécial « Parité du Top 100 » à l'occasion de la 8e édition du Palmarès de la Féminisation des Instances Dirigeantes des entreprises du SBF 120, présenté par le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances.
- Le 26 octobre, L'Oréal a également annoncé le lancement de la plus grande plateforme d'informations sur les parfums, pour renforcer sa démarche de transparence et permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés. Pour développer ce modèle d'information, L'Oréal a travaillé main dans la main avec les quatre leaders internationaux de la création de parfums : Firmenich, Givaudan, IFF & Mane.
- Le 3 novembre, L'Oréal s'est vu décerner le Sceau Terra Carta 2021 de Son Altesse Royale le prince de Galles, récompensant les entreprises internationales qui favorisent l'innovation et s'engagent de façon proactive en faveur de la création de marchés véritablement durables.
- Le 16 novembre, L'Oréal Water Saver a été désigné comme une innovation majeure de 2021 par le TIME Magazine. Développé en partenariat avec la startup tech environnementale Gjosa, L'Oréal Water Saver est un pommeau de douche unique en son genre, qui permet de réduire la consommation d'eau jusqu'à 65 %. Équiper 100 000 salons de coiffure avec cette technologie peut faire économiser jusqu'à près de 6,8 milliards de litres d'eau.
- Le 7 décembre, L'Oréal a été reconnu pour son leadership en matière de développement durable par le CDP. L'Oréal est la seule entreprise au monde à avoir obtenu le score AAA du CDP pour la 6e année consécutive, couvrant les trois thématiques évaluées par cette organisation mondiale à but non lucratif : la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la préservation des forêts.

- Le 13 décembre, L'Oréal a été reconnu par S&P pour sa performance exceptionnelle en matière de développement durable, obtenant l'une des notations ESG (Environnement, Social, Gouvernance) les plus élevées au monde, de 85 points sur 100.
- Le 29 décembre, L'Oréal a conclu l'acquisition de Youth to the People, une marque américaine basée en Californie qui développe des produits de soins de la peau de haute performance, connus pour leurs formules innovantes qui associent scientifiquement des extraits de superfood premiums et végans.

Évènements importants survenus depuis le début de l'année 2022

- Le 3 janvier 2022, à l'occasion du CES 2022, L'Oréal a dévoilé ses dernières innovations Beauty Tech pour réinventer toute la catégorie de la coloration capillaire : *Colorsonic* et *Coloright*, des prouesses en matière de design pour l'utilisateur, destinées à transformer l'expérience des consommateurs à domicile et des professionnels dans les salons de coiffure.
- Le 20 janvier 2022, L'Oréal et Verily, filiale d'Alphabet spécialisée dans la santé de précision, ont annoncé un partenariat exclusif dans l'univers de la beauté, destiné à faire avancer la santé de la peau. Ce premier partenariat de cette nature dans l'industrie cosmétique devrait donner jour à deux programmes visant à mieux comprendre et décrypter les mécanismes de vieillissement capillaire et cutané et à étayer la stratégie et le développement de produits de L'Oréal en matière de nouvelles technologies de précision au service de la beauté.
- Le 26 janvier 2022, L'Oréal a été reconnu par le Bloomberg Gender Equality Index 2022 pour la 5e année consécutive, pour avoir créé avec succès un environnement de travail inclusif et égalitaire. Cet indice de référence mesure l'égalité femmes-hommes sur la base de cinq critères : leadership féminin et vivier de talents, égalité salariale et parité salariale, culture inclusive, politiques de lutte contre le harcèlement sexuel, et marque défenseure des femmes.
- Le 9 février 2022, le Conseil d'Administration a annulé, à effet au 10 février 2022, les 22 260 000 actions L'Oréal qui avaient été rachetées auprès de Nestlé, conformément aux décisions du Conseil d'Administration en date du 7 décembre 2021. En conséquence, au 10 février 2022, le capital de L'Oréal est composé de 535 412 372 actions représentant autant de droits de vote.
- Le 9 mars 2022, le Groupe a condamné fermement l'invasion de l'Ukraine par la Russie et a notamment annoncé sa décision de fermer temporairement tous ses magasins gérés en propre, les comptoirs gérés directement dans les grands magasins, et les sites de e-commerce de ses marques et de suspendre tous les investissements industriels et publicitaires nationaux en Russie. La présence du Groupe dans ces deux pays est limitée. En 2021, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe en Ukraine et en Russie s'est élevé à respectivement 0,4 % et 2 % du chiffre d'affaires total. Par ailleurs la valeur nette de nos actifs industriels est inférieure à 40 millions d'euros au 31 décembre 2021.
- Le 11 mars 2022, L'Oréal a reçu une note de crédit émetteur à long terme de AA de la part de Standard and Poor's et une note d'émetteur de Aa1 de la part de Moody's. Les perspectives attribuées aux notes par les deux agences sont « stables ».

Perspectives 2022

Dans un contexte global toujours volatil en ce début d'année, nous sommes confiants dans notre capacité à surperformer le marché en 2022 et à réaliser une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

Actions de L'Oréal dans le cadre de la crise sanitaire de la Covid-19

L'année 2021 est restée marquée par les impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 qui s'est répandue dans le monde entier et qui ont touché certaines zones géographiques où le Groupe opère.

La priorité du Groupe est de préserver la santé, la sécurité et la sûreté de ses collaborateurs. Le Groupe y répond à travers le respect des directives des autorités des pays où il opère, l'application et l'adaptation de ses standards mondiaux et élevés de gestion de la sécurité et de la santé sur ses sites opérationnels et en situation de voyage professionnel (voir paragraphe 4.3.2 du présent document).

Le Groupe s'est également engagé dès le début de la crise sanitaire de la Covid-19 en déployant des actions de solidarité, considérant qu'il doit agir auprès de ses parties prenantes, notamment avec ses fournisseurs (voir paragraphe 4.3.1.2 « Associer les fournisseurs à la transformation du Groupe » du présent document) en leur proposant des formations en ligne sur la sécurité sanitaire dans le cadre de la pandémie, et également avec ses collaborateurs avec le télétravail, des formations en ligne et des informations particulières sur la cybersécurité.

1.3.1.5. Une politique d'investissement au service des objectifs de long terme

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

1. des investissements scientifiques et industriels, qui sont détaillés dans plusieurs paragraphes du présent document (voir notamment les paragraphes 1.2.6. « Le pari de la Recherche, de la sécurité, de l'innovation » et 1.2.7. « Les Opérations, une expertise de pointe et des valeurs fondamentales pour contribuer à la croissance » du présent document) ; et
2. des investissements marketing qui sont permanents et inhérents à l'activité cosmétique du Groupe. En effet, la conquête de nouvelles parts de marché nécessite des études approfondies et spécifiques à chaque situation, ainsi que des dépenses publi-promotionnelles ajustées en fonction de l'ancienneté des marques, de leur position concurrentielle et de l'évolution constante des désirs des consommateurs à l'écoute desquels se consacrent en permanence les équipes marketing et commerciales des filiales. Enfin, des investissements en matériel de publicité sur le lieu de vente (PLV) assurent une présence optimale des marques du Groupe dans les points de vente.

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

En 2021, les investissements du Groupe se sont élevés à 1 075,20 millions d'euros, soit 3,3 % du chiffre d'affaires, un niveau qui reflète la constance des efforts du Groupe, notamment dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité industrielle, de la performance de la Recherche, du développement digital et de la valorisation des marques.

Les investissements engagés en 2021 se répartissent de la manière suivante :

- la production et la distribution physique pour environ 25 % des investissements totaux ;
- les investissements marketing, intégrant les moules, la PLV et les boutiques pour 31 % ;
- les investissements informatiques répartis dans chacune de ces catégories pour 29 % des investissements totaux ; et
- le solde concerne la Recherche et les différents sièges dans les pays.

Pour tous ces investissements, voir les notes 3.2.2., 7.2. et 14.2. des Comptes consolidés.

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

1.3.2. Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale (RSE) : une croissance pérenne et partagée

La priorité donnée à l'humain

Comme l'affirmait avec conviction son fondateur, Eugène Schueller : « une entreprise, ce n'est pas des murs et des machines mais des Hommes, des Hommes, des Hommes ».

Actifs immatériels stratégiques, les collaborateurs sont l'un des grands avantages compétitifs du Groupe sur le long terme, aux côtés notamment de son portefeuille de marques, de sa Gouvernance, de sa Recherche et Innovation, de la data et de la *tech* avec sa transformation vers la Beauty Tech.

Le projet humain et social du Groupe s'articule autour de deux priorités : d'une part, le développement de la performance individuelle de l'ensemble de ses collaborateurs et d'une part, la performance sociale, dont le programme mondial *Share & Care* en est l'illustration.

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

Dès l'origine, le Groupe s'est attaché à accroître sa présence dans toutes les régions du monde, en y appliquant les règles fondamentales d'une entreprise citoyenne. Les produits offerts aux consommateurs répondent aux standards de qualité les plus élevés ; les engagements du Groupe en matière sociale sont de même nature dans toutes ses filiales ; tous les centres de production se conforment aux mêmes règles visant à réduire leur empreinte sur l'environnement. Des audits sociaux sont réalisés chez les fournisseurs des usines et centrales de distribution.

Chaque filiale participe, dans la mesure de ses moyens, au financement d'actions de mécénat en lien avec les grands piliers de l'engagement philanthropique du Groupe : Recherche, femmes et environnement. Au-delà de ses performances économiques solides sur le long terme, L'Oréal se veut exemplaire et exigeante pour limiter son empreinte sur l'environnement.

Plus de consommateurs et plus de croissance se conjuguent nécessairement, pour L'Oréal, avec plus de responsabilités. Le Groupe entend développer son activité dans le plus grand respect de la planète, et améliorer son impact socio-économique sur la vie des personnes et des communautés qui l'entourent. C'est pourquoi L'Oréal s'est fixé, en 2013 dans le cadre de son programme *Sharing Beauty with All*, puis en 2020 le programme L'Oréal pour le Futur, d'ambitieux objectifs en matière de développement durable formalisés et structurés à un niveau stratégique.

Focus : partager la croissance avec les salariés

Le programme *L'Oréal Share & Care* est un programme social de grande envergure initié fin 2013. Il comprend des engagements qui s'articulent autour de 4 piliers, renouvelés en 2021, et mis en place dans tous les pays : la protection sociale, la santé, l'équilibre de vie professionnelle/personnelle et l'environnement de travail.



La nouvelle ambition en matière de développement durable à l'horizon 2030 : L'Oréal pour le Futur

L'Oréal démontre depuis de nombreuses années un très fort engagement sur les sujets de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. L'Oréal a inscrit le développement durable au cœur de sa stratégie, avec le lancement en 2013 du programme *Sharing Beauty With All* avec des objectifs à l'horizon 2020 concernant la production durable, l'innovation durable, la consommation durable et la croissance partagée. Fin 2020, le Groupe avait réduit les émissions de CO_2 de ses usines et centrales de distribution de 81 % par rapport à 2005, alors que le volume de la production a augmenté de 29 % sur la même période. Fin 2020, 72 sites industriels étaient neutres en carbone (grâce à 100 % d'énergies renouvelables), dont 19 usines.

Le programme L'Oréal pour le Futur marque l'entrée dans une nouvelle phase de la démarche de développement durable de L'Oréal avec l'intention de capitaliser sur les réalisations antérieures du Groupe pour accélérer sa transformation vers un modèle plus durable. L'Oréal souhaite mobiliser l'ensemble de son écosystème et démontrer que les entreprises peuvent faire partie de la solution face aux défis environnementaux et sociétaux auxquels le monde est confronté. Aujourd'hui, leur accélération invite à une transformation beaucoup plus radicale. Depuis avril 2019, sept groupes d'experts internes ont coordonné des études indépendantes et collaboré avec des partenaires externes et la société civile pour définir ce que devaient être les prochaines étapes de la transformation de L'Oréal en matière de développement durable.

Le Groupe a ainsi annoncé en juin 2020 son nouveau programme de développement durable, L'Oréal pour le Futur (voir chapitre 4 du présent document), avec une nouvelle série d'objectifs ambitieux à horizon 2030, basée sur trois piliers :

- transformer les activités de L'Oréal pour s'inscrire dans les « limites planétaires » définies par la science environnementale ;
- associer l'écosystème du Groupe à sa transformation, pour un monde plus durable ; et
- contribuer à relever les grands défis environnementaux la création de différents fonds en faveur de la régénération de la nature, de l'économie circulaire et des femmes en situation de vulnérabilité.

Dans le but de concilier ses besoins avec la préservation d'une planète aux ressources limitées, L'Oréal a relevé ses ambitions, et définit des cibles d'amélioration d'ici 2030 couvrant l'ensemble de ses impacts directs et indirects, liés par exemple à l'activité de ses fournisseurs ou à l'utilisation de ses produits par ses consommateurs.

L'Oréal pour le Futur : Résultats 2021

Le programme L'Oréal pour le Futur marque l'entrée dans une nouvelle phase de la démarche de développement durable de L'Oréal avec l'intention de capitaliser sur les réalisations antérieures du Groupe pour accélérer sa transformation vers un modèle plus durable. 2021 est la première année de reporting du programme. Les éléments d'informations détaillés figurent au chapitre 4 du présent document.

Transformer notre activité

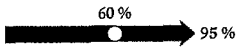
		■ Résultats 2021 ■ Objectifs
CLIMAT	**D'ici à 2025,** l'ensemble de nos sites seront neutres en carbone l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables ▲.	58 % → 100 % Rappel 2020 : 43 %
	D'ici à 2030, nous innoverons pour permettre à nos consommateurs de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation de nos produits de 25 % en moyenne par produit fini, par rapport à 2016 (1).	+ 12 % → - 50 % Rappel 2020 : + 17 %
	D'ici à 2030, nous réduirons de 50 % en moyenne et par produit fini les émissions de gaz à effet de serre liées au transport de nos produits par rapport à 2016 ▲.	+ 12 % → - 50 % Rappel 2020 : + 17 %
	D'ici à 2030, nos fournisseurs stratégiques réduiront de 50 % en valeur absolue leurs émissions directes de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) par rapport à 2016.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*
EAU	**D'ici à 2030,** nous évoluerons toutes nos formules grâce à notre plateforme de tests environnementaux, pour garantir leur innocuité sur la diversité des écosystèmes aquatiques, qu'ils soient continentaux ou côtiers.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*
	D'ici à 2030, nous innoverons pour permettre à nos consommateurs de réduire de 25 % en moyenne par produit fini la consommation d'eau liée à l'usage de nos produits, par rapport à 2017 (2).	+ 5 % → - 25 % Rappel 2020 : + 6 %
	D'ici à 2030, 100 % de l'eau utilisée dans nos procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle ▲ (3).	15 % → 100 % Rappel 2020 : 12 %
	D'ici à 2030, tous nos fournisseurs stratégiques utiliseront l'eau de façon responsable dans les régions où ils opèrent.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*
BIODIVERSITÉ	**D'ici à 2030,** 100 % des ingrédients de nos formules et des matériaux d'emballage bio-sourcés seront traçables et issus de sources durables, aucun ne contribuera à la déforestation ▲ (4).	94 %(4) → 100 % Rappel 2020 : 91 %(4)
	D'ici à 2030, l'empreinte sur les écosystèmes nécessaires à la production de nos ingrédients sera maintenue à un niveau identique à celui de 2019.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*
	D'ici à 2030, l'ensemble des bâtiments que nous opérons et tous nos sites industriels auront un impact positif sur la biodiversité par rapport à 2019.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*

▲ Ces indicateurs sont retenus pour évaluer la performance du Directeur Général de L'Oréal – voir chapitre 2.4. Rémunération des mandataires sociaux du présent document.

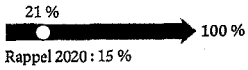
(1) Unité utilisée : TCO_2eq/kg de formules vendues.
(2) Unité utilisée : L/Kg de formules vendues.
(3) Usines Waterloop.
(4) Les ingrédients des formules biosourcées sont traçables et issus de sources durables.

RESSOURCES

D'ici à 2030, 95 % des ingrédients de nos formules seront biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires ▲.



D'ici à 2030, 100 % de nos emballages plastiques seront d'origine recyclée ou biosourcée (nous atteindrons 50 % d'ici à 2025) ▲.



Rappel 2020 : 15 %

D'ici à 2030, nous réduirons de 20 % en intensité la quantité d'emballage utilisée pour nos produits par rapport à 2019.



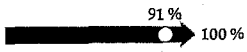
Rappel 2020 : - 8 %

D'ici à 2025, 100 % de nos emballages plastiques seront rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables.



Rappel 2020 : 40 %

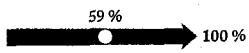
D'ici à 2025, 100 % de nos présentoirs publicitaires sur les lieux de vente seront écoconçus.



D'ici à 2025, 100 % de nos boutiques (point de vente en propre), nouvelles ou rénovées, seront conçues et construites selon nos principes de développement durable.



D'ici à 2030, 100 % des déchets générés sur nos sites (5) seront valorisés (réutilisés ou recyclés).



Rappel 2020 : 58 %

Associer notre écosystème à notre transformation

D'ici à 2030, 100 % des employés de nos fournisseurs stratégiques seront rémunérés au moins au niveau du salaire décent leur permettant de couvrir leurs besoins fondamentaux et ceux des personnes dont ils ont la charge, calculé en ligne avec les meilleures pratiques.

Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021

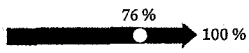
D'ici à 2030, nous aiderons 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi ▲.



D'ici à 2030, 3 millions de personnes bénéficieront des programmes d'engagement sociétaux de nos marques.



D'ici à 2022, l'affichage de l'impact environnemental et social des produits aura été appliqué à l'ensemble des produits rincés du Groupe (6).



D'ici à 2030, tous les produits du Groupe seront éco-conçus ▲.



Rappel 2020 : 96 %

Contribuer à relever les défis planétaires

D'ici à 2023, nous aurons investi 50 millions d'euros pour soutenir les femmes les plus vulnérables.



D'ici à 2030, le fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature aura investi 50 millions d'euros pour contribuer à la restauration de 1 million d'hectares d'écosystèmes dégradés.



D'ici à 2030, le Fonds aura permis de capturer 15 à 20 millions de tonnes de CO_2 et nous aurons créé des centaines d'emplois.

Les impacts en matière de CO_2 et de création d'emploi seront mesurés et communiqués une fois les projets arrivés à maturité

D'ici à 2030, nous aurons investi 50 millions d'euros dans des projets de financement liés à l'économie circulaire.

Le Fonds construira et déploiera son portefeuille d'investissements à partir de 2022

(5) Sites industriels.
(6) En 2021 le score d'impact environnemental a été calculé pour 76 % des produits rincés du groupe ; l'affichage de ces scores, complété de leurs données d'impact social, se déploie de façon progressive dans nos marchés.

1.4. UNE ORGANISATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

L'organisation du Groupe répond à un double enjeu : poursuivre la stratégie qui a fait le succès de L'Oréal depuis plus de 110 ans et en même temps inventer le L'Oréal de demain, parfaitement adapté à un monde en perpétuel changement.

1.4.1. L'Oréal S.A.

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale en domestique ou à l'export sur son territoire d'exploitation. En parallèle, **L'Oréal S.A. exerce une fonction de holding et de coordination** stratégique d'une part, et scientifique et technique du Groupe dans le monde d'autre part.

Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles déterminent la stratégie de développement propre à leur marché, font les choix les plus adaptés en termes de cibles consommateurs et circuits de distribution, fabriquent ou font fabriquer les produits, et commercialisent les marques qu'elles décident d'exploiter sur leur marché.

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

1.4.2. Divisions opérationnelles

L'activité du Groupe est répartie entre 4 Divisions opérationnelles. Dans les marchés, chacune d'entre elles développe et valorise son portefeuille de marques auprès des consommateurs (voir paragraphe 1.2.1. « Le Profil du Groupe L'Oréal » du présent document).

De manière transversale, avec la création de la Direction multidivision du Travel Retail (ou circuit des voyageurs), le Groupe s'est donné les moyens d'assurer le développement de ce circuit, porteur d'image, avec une stratégie *global shopper* : une approche sur mesure permettant, dans les destinations privilégiées de chaque nationalité, de personnaliser l'expérience selon les langues, les cultures et les rituels de beauté.

1.4.3. Zones géographiques

Le développement international du Groupe a conduit L'Oréal, à partir du 1er janvier 2021, à adapter son organisation pour accorder davantage de cohérence à chaque Zone, en particulier en termes de comportement consommateur et de maturité de marché, pour créer les conditions d'une transformation transverse de l'organisation et maximiser la croissance.

Ainsi les zones géographiques, qui ont chacune la responsabilité opérationnelle des filiales implantées dans leur pays, sont les suivantes :

- la Zone Europe réunit l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est ;
- la Zone Amérique du Nord ;
- la Zone Asie du Nord rassemble la Chine continentale, Hong Kong, Taiwan, le Japon et la Corée du Sud ;
- la Zone SAPMENA - SSA intègre l'Asie du Sud, le Pacifique, le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne ; et
- la Zone Amérique latine.

1.4.4. Directions fonctionnelles

Plusieurs Directions spécialisées apportent leur expertise et leur soutien aux Divisions opérationnelles, aux filiales sur les marchés et aux autres activités (voir paragraphe 1.2.1. « Le Profil du Groupe » du présent document).

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

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

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution permanente et, comme toute entreprise, L'Oréal est nécessairement exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, sa situation financière et son patrimoine, notamment en termes de réputation et d'image.

Pour assurer la pérennité de son développement et la réalisation de ses objectifs, le Groupe veille à anticiper et gérer les risques auxquels il est exposé dans ses différents domaines d'activité.

La gestion des risques de L'Oréal consiste à identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de la Société et participe également au développement du Groupe en favorisant la bonne utilisation des ressources pour minimiser l'impact des évènements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de Contrôle Interne doit permettre à la dynamique du développement industriel et économique du Groupe de se réaliser de manière régulière et durable dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers.

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

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

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

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

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

Voir également le chapitre 3 « Facteurs de risques et environnement de contrôle » du présent document qui comprend notamment les éléments d'identification et de gestion des risques les plus importants pour la prise de décision d'investissement, au sens de la réglementation, repris dans le tableau ci-dessous.

Risques importants auxquels le Groupe estime être exposé

		Importance résiduelle
Risques liés à l'activité	Crise sanitaire *	Significative
	Systèmes d'information et cybersécurité *	Significative
	Implantation géographique et environnement économique et politique *	Significative
	Gestion de crise	Modérée
	Données	Modérée
	Marché et innovation	Modérée
	Éthique des Affaires	Modérée
	Réseaux de distribution commerciale	Modérée
	Risque lié aux ressources humaines	Limitée
	Qualité et sécurité des produits	Limitée
	Sûreté des biens et des personnes	Limitée
Risques industriels et environnementaux	Disponibilité produits *	Significative
	Changement climatique	Significative
	Environnement et sécurité	Limitée
Risques juridiques et réglementaires	Risque de non-conformité *	Modérée
	Propriété intellectuelle : marques, dessins & modèles, noms de domaine, brevets	Limitée
	Revendications produits	Limitée
Risques financiers et de marché	Risque de change *	Limitée
	Risque sur participations financières	Limitée
	Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels	Limitée

* *Risques les plus importants au sein de chaque catégorie.*

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE *

2.1 CADRE DE MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 54

2.1.1 Le Code AFEP-MEDEF : le code de référence 54

2.1.2 Modalités d'exercice de la Direction Générale : dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général depuis le 1er mai 2021 54

2.1.3 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration 55

2.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 57

2.2.1 Les principes directeurs 58

2.2.2 Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2021 64

2.2.3 Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux 73

2.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 75

2.3.1 Information générale sur les séances en 2021 du Conseil d'Administration et de ses Comités 75

2.3.2 L'activité du Conseil d'Administration 76

2.3.3 L'activité des Comités du Conseil d'Administration 79

2.3.4 Auto-évaluation du Conseil d'Administration 84

2.3.5 Annexe : texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration 87

2.4 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 96

2.4.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux 96

2.4.2 Rémunération 2021 des mandataires sociaux 110

2.4.3 Indemnité de départ et régime de retraite supplémentaire applicables aux dirigeants mandataires sociaux 120

2.4.4 Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général jusqu'au 30 avril 2021 124

2.4.5 Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, en qualité de Président du Conseil d'Administration, à compter du 1er mai 2021 125

2.4.6 Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Nicolas Hieronimus, en qualité de Directeur Général, à compter du 1er mai 2021 126

2.5 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF QUI N'ONT PAS ÉTÉ RETENUES 127

2.6 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2021 SUR LES ACTIONS L'ORÉAL PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX 128

2.7 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 128

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

Le présent chapitre rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration incluant notamment une synthèse des principes d'organisation garantissant l'équilibre des pouvoirs. Il comporte le texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont précisés ainsi que les opérations sur les titres L'Oréal déclarées par les mandataires sociaux en 2021, de même que la politique de rémunération en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

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

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

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

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

- la composition du Conseil d'Administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein ;
- les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ;
- la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
- les informations relatives à la rémunération et les avantages de toute nature des mandataires sociaux au cours de l'exercice écoulé en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ; et
- les limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général.

Les autres informations visées par la section spécifique du Rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise sont publiées dans le chapitre 7 du présent document, et plus particulièrement :

- le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires (voir paragraphe 7.2.2. « Capital émis et capital autorisé non émis » du présent document) ;
- les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (voir paragraphe 7.1.11. « Assemblée Générale » du présent document) ; et
- les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (voir paragraphe 7.3. « Actionnariat » du présent document).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie, dans un tableau de synthèse, les dispositions du Code qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix (voir paragraphe 2.5. « Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues » du présent document).

2.1.2. Modalités d'exercice de la Direction Générale : dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général depuis le 1er mai 2021

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

Les modalités d'exercice de la Direction Générale de L'Oréal ont toujours été décidées dans le meilleur intérêt de la Société et avec le souci constant que le mode de gouvernement choisi permette d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme.

Après une période de cinq années, entre 2006 et 2011, durant laquelle les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ont été dissociées afin d'assurer une transition harmonieuse entre Sir Lindsay Owen-Jones et M. Jean-Paul Agon, le Conseil d'Administration a décidé en 2011 de l'unicité de ces fonctions et de nommer M. Jean-Paul Agon Président du Conseil d'Administration assumant la Direction Générale (Président-Directeur Général de L'Oréal), fonctions qu'il a assumées jusqu'au 30 avril 2021.

Les statuts de la Société ne prévoyant aucune dérogation à la limite d'âge légale de 65 ans pour le Directeur Général, M. Jean-Paul Agon devait transmettre ses fonctions de Directeur Général avant le 6 juillet 2021.

Sur sa proposition, le Comité des Nominations et de la Gouvernance s'est saisi du processus de nomination du futur Directeur Général.

Le Conseil d'Administration du 14 octobre 2020, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a annoncé son intention de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, de renouveler M. Jean-Paul Agon dans sa fonction de Président, fonction qu'il occupait depuis 2011, et de nommer M. Nicolas Hieronimus en qualité de Directeur Général.

M. Nicolas Hieronimus est entré il y a 34 ans chez L'Oréal. Il occupe différentes fonctions dans le marketing avant de se voir confier des responsabilités de Direction Générale (L'Oréal Paris France, L'Oréal Paris Monde, L'Oréal Mexique). En 2008,

M. Jean-Paul Agon le nomme Directeur Général de la Division des Produits Professionnels et l'accueille au Comité Exécutif. En janvier 2011, M. Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, fonction qu'il a assurée jusqu'à fin 2018. En 2013, il devient Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels). Il a été nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions en mai 2017.

Cette nouvelle gouvernance a pris effet au 1er mai 2021, par décision du Conseil d'Administration tenu à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires de L'Oréal du 20 avril 2021.

L'organisation proposée garantit la pérennité de la performance, des valeurs et des engagements du Groupe, ainsi que la qualité de sa gouvernance.

M. Jean-Paul Agon fait bénéficier à la fois le Conseil d'Administration et M. Nicolas Hieronimus de son expérience réussie et reconnue des deux fonctions. Le Conseil d'Administration peut compter sur son expertise des sujets de gouvernance pour faire face aux attentes croissantes des parties prenantes.

M. Nicolas Hieronimus apporte son expertise du marché cosmétique et sa connoissance intime de L'Oréal acquises en 34 ans de carrière au sein du Groupe ainsi que sa vision du futur de la beauté pour mettre en œuvre les orientations stratégiques des années à venir. Le Conseil est convaincu que M. Nicolas Hieronimus saura saisir toutes les opportunités d'un monde en pleine transformation pour adapter le Groupe et le réinventer dans le respect de ses valeurs, de ses engagements et de sa raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde ».

Le Conseil, qui considère comme essentielle la participation du Directeur Général aux débats du Conseil d'Administration, a soumis sa nomination en qualité d'Administrateur à l'Assemblée Générale du 20 avril 2021, qui l'a approuvée à 99,21 %.

2.1.3. Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration

2.1.3.1. Rôle clé de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration

Une composition harmonieuse

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

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration se compose du Président et du Directeur Général, de trois administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la famille Bettencourt Meyers, de deux administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) liés à la société Nestlé, de sept administrateurs indépendants et de deux administrateurs représentant les salariés.

Le Conseil comprend donc 50 % d'administrateurs indépendants, très engagés, qui jouent pleinement leur rôle, compte tenu de leur profil et de leur expérience. Ils exercent tous des responsabilités au plus haut niveau dans de grands groupes internationaux, ce qui leur permet d'appréhender toutes les dimensions de l'activité de L'Oréal, d'éclairer les débats du Conseil et d'interagir efficacement avec la Direction Générale.

Tous les membres du Conseil sont impliqués dans les débats et sont force de proposition en termes de bon fonctionnement du Conseil. La diversité et la complémentarité des expériences et des expertises (entrepreneuriales, financières, extra-financières dont ressources humaines et développement durable, industrielles, digitales, etc.) des administrateurs permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader d'un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel où les exigences d'innovation et d'adaptation sont très fortes.

Des Comités du Conseil spécialisés, actifs et efficaces

La mise en place de Comités d'Études, leur composition et leurs attributions contribuent au bon équilibre des pouvoirs et sont un point d'attention du Conseil d'Administration. Le Conseil a, en effet, mis en place des comités spécialisés pour aider l'ensemble des administrateurs à s'acquitter collégialement de leurs principales missions. Leur mandat, leur composition et leurs procédures de fonctionnement sont définis dans le Règlement Intérieur du Conseil et rendus publics par le Conseil d'Administration (voir le paragraphe 2.3.3. « L'activité des Comités du Conseil d'Administration » du présent document).

Tous les Comités comportent un nombre élevé d'administrateurs indépendants : 60 % pour le Comité d'Audit et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et 50 % pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance. Le Président de chacun de ces Comités est indépendant. Seul le Comité Stratégie et Développement Durable, dont l'organisation n'est pas réglementée, est présidé par un administrateur non indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF. Les administrateurs représentant les salariés sont membres de deux Comités du Conseil : l'un est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'autre du Comité d'Audit. Le Président du Conseil d'Administration fait partie du Comité Stratégie et Développement Durable, qu'il préside. Le Directeur Général ne fait partie d'aucun Comité.

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

Le Conseil, dans le cadre de l'examen de son activité fin 2021, a de nouveau souligné la qualité des travaux et recommandations de ses Comités qui ont contribué à éclairer ses décisions.

Executive sessions

Depuis 2019, le Conseil d'Administration se réunit en *executive sessions*, à raison d'une à deux réunions par an.

Le Conseil considère que ces réunions, organisées hors la présence des dirigeants mandataires sociaux et de tout autre collaborateur du Groupe, participent d'une bonne gouvernance. Dans un premier temps, le Président du Conseil d'Administration est appelé à participer à ces réunions puis elles ont vocation à se tenir sans sa présence.

Évaluation régulière du mode d'organisation et de fonctionnement du Conseil

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

Prévention attentive des conflits d'intérêts

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

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

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

2.1.3.2. Des relations organisées entre le Conseil et la Direction Générale

Pouvoirs et devoirs du Directeur Général

Le Règlement Intérieur du Conseil prévoit que le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans le respect des limites fixées par le Conseil, les opérations d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles de la Société étant soumises au Conseil d'Administration (voir paragraphe 1.2.2. du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration).

M. Nicolas Hieronimus exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur Général communique en toute transparence avec tous les administrateurs et les tient régulièrement informés de l'ensemble des aspects de la marche de la Société et de ses performances. Il est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

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

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

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

Le Conseil dispose ainsi de moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent, notamment quand il s'agit de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion.

Lieu de réflexion et d'impulsion stratégique, le Conseil d'Administration apporte à la Direction Générale un soutien précieux.

Missions du Président du Conseil d'Administration

Le Règlement Intérieur du Conseil prévoit les missions de M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration : « *Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale.*

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

Il apporte une contribution active à la définition de la stratégie de développement de la Société et veille, par ailleurs, à favoriser et renforcer les liens de celle-ci avec les principaux acteurs de l'économie. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

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

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

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

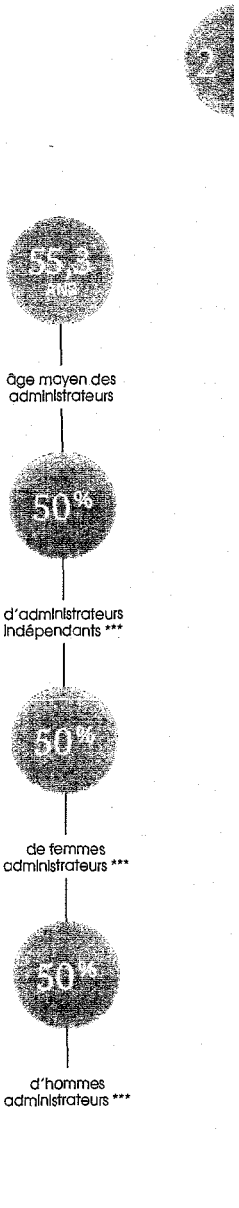
Tenant compte de l'expérience et de l'expertise de M. Jean-Paul Agon, ainsi que de sa connaissance approfondie du Groupe et du marché de la beauté, le Conseil a décidé d'étendre les missions confiées au Président. Dans toutes ces missions spécifiques, le Président agit en étroite collaboration avec le Directeur Général qui assure seul la direction et la gestion opérationnelle de la Société.

M. Jean-Paul Agon, en tant que Président du Conseil d'Administration, apporte son aide et ses conseils au Directeur Général, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Société, définies par le Conseil :

- il est informé et consulté par le Directeur Général sur tous sujets et évènements significatifs tels que les projets d'acquisition ou de cession, les opérations financières importantes, la communication financière, les orientations de la politique Ressources Humaines et les nominations des principaux dirigeants du Groupe, l'Éthique et les sujets de Responsabilité Sociale et Environnementale ;
- il assure, en collaboration avec le Directeur Général, le suivi de certaines participations dont celle de L'Oréal dans Sanofi ;
- en collaboration avec le Directeur Général, il peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, aussi bien au plan national qu'international, avec notamment les pouvoirs publics, les partenaires et parties prenantes stratégiques de L'Oréal ;
- il veille au respect des valeurs de L'Oréal et de sa culture ;
- il peut entendre les Commissaires aux Comptes en vue de la préparation des travaux du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit ;
- il préside et anime le Comité Stratégie et Développement Durable ;
- il réunit les membres du Conseil hors la présence des administrateurs appartenant à la Direction Générale ou ayant un lien hiérarchique avec elle ; ces réunions sont notamment l'occasion de débattre des performances et des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ; et
- il rend compte au Conseil de l'exécution de sa mission.

2.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Au 31 décembre 2021		Âge	Femme/Homme	Nationalité	Nb de mandats dans des sociétés cotées*	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat (AG)	Ancienneté au Conseil	Comités d'études : Stratégie et Développement Durable	Audit	RH et Rémunérations	Nominations et Gouvernance
Président	M. Jean-Paul Agon		65	H	Française	1		25/04/2006	2022	15	P			
Directeur Général	M. Nicolas Hieronimus		57	H	Française			20/04/2021	2025	< 1				
Françoise Bettencourt Meyers et sa famille	Mme Françoise Bettencourt Meyers Vice-Présidente		68	F	Française			12/06/1997	2025	24	•		•	•
	M. Jean-Victor Meyers		35	H	Française			13/02/2012	2024	9	•			
	M. Nicolas Meyers		33	H	Française			30/06/2020	2024	1		•		
Administrateurs liés à Nestlé	M. Paul Bulcke** Vice-Président		67	H	Belge Suisse	2		20/04/2017	2025	4	•		•	•
	Mme Béatrice Guillaume-Grabisch		57	F	Française			20/04/2016	2024	5		•		
Administrateurs indépendants	Mme Sophie Bellon		60	F	Française	1	♦	22/04/2015	2023	6		•	P	P
	M. Patrice Caine		51	H	Française	1	♦	17/04/2018	2022	3	•			•
	Mme Fabienne Dulac		54	F	Française	1	♦	18/04/2019	2023	2		•	•	
	Mme Belén Garijo		61	F	Espagnole	2	♦	17/04/2014	2022	7			•	
	Mme Ilham Kadri		53	F	Française Marocaine	2	♦	30/06/2020	2024	1				
	Mme Virginie Morgon		52	F	Française	2	♦	26/04/2013	2025	8		P		
	M. Alexandre Ricard		49	H	Française	1	♦	20/04/2021	2025	< 1				
Administrateurs représentant les salariés	Mme Ana Sofia Amaral		56	F	Portugaise			15/07/2014	2022	7			•	
	M. Georges Liarokapis		59	H	Française Grecque			15/07/2014	2022	7		•		



♦ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration* • *Membre du Comité* **P** *Président du Comité*

* *Nombre de mandats (hors L'Oréal) exercés dans des sociétés cotées, y compris étrangères, conformément aux dispositions de l'article 19 du Code AFEP-MEDEF (c'est-à-dire à l'exception des mandats exercés dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, par un dirigeant mandataire social exécutif de sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations).*

** *M. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017.*

*** *Hors administrateurs représentant les salariés.*

2.2.1. Les principes directeurs

2.2.1.1. Équilibre de la composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration comprend 16 membres :

- le Président du Conseil, M. Jean-Paul Agon ;
- le Directeur Général, M. Nicolas Hieronimus ;
- trois administrateurs issus de la famille Bettencourt Meyers qui détient 33,30 % du capital [1] : Mme Françoise Bettencourt Meyers (Vice-Présidente du Conseil), M. Jean-Victor Meyers et M. Nicolas Meyers ;
- deux administrateurs liés à la société Nestlé qui détient **19,30 % du capital** [1] : **M. Paul Bulcke (Vice-Président du** Conseil) et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch ;
- sept administrateurs indépendants : Mme Sophie Bellon, M. Patrice Caine, Mme Fabienne Dulac, Mme Belén Garijo, Mme Ilham Kadri, Mme Virginie Morgon et M. Alexandre Ricard qui a rejoint le Conseil à l'issue de l'Assemblée générale du 20 avril 2021. Le pourcentage d'administrateurs indépendants s'élève à 50 % (7 sièges sur 14, hors administrateurs représentant les salariés) ; et
- deux administrateurs représentant les salariés : Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis.

Un représentant élu du Comité Social et Economique Central de L'Oréal, M. Thierry Magontier, assiste également aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

La répartition du capital de L'Oréal au 31 décembre 2021 se trouve au chapitre 7 « Informations boursières Capital social » du présent document.

2.2.1.2. Politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration : des administrateurs expérimentés et complémentaires

Comme chaque année, le Conseil d'Administration s'est interrogé sur l'équilibre souhaitable de sa composition et celle de ses Comités, notamment en termes de diversité (représentation équilibrée des femmes et des hommes, âges, qualifications et expériences professionnelles).

Les administrateurs de L'Oréal sont d'origines diverses. Ils sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, de leurs compétences et de leur exposition à l'international.

Le Conseil d'Administration est attentif au maintien d'une répartition équilibrée entre des administrateurs ayant une connaissance historique de l'entreprise et des administrateurs entrés plus récemment au Conseil.

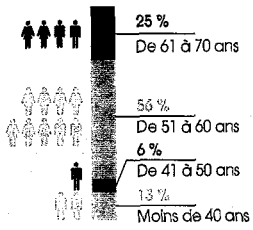
| TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Critères	Politique et objectifs visés	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2021
Âge et ancienneté des administrateurs	Recherche d'un équilibre générationnel, au-delà du respect des règles du Règlement Intérieur : • pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans ; et • en principe, il est admis que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 73e anniversaire. Outre l'âge des administrateurs, recherche d'une répartition équilibrée en termes d'ancienneté dans le Conseil.	Les administrateurs ont entre 33 et 68 ans avec une moyenne de 55,3 ans. Le Conseil estime que sa composition est équilibrée, avec des administrateurs ayant une connaissance historique de L'Oréal et des administrateurs entrés plus récemment dans le Conseil.
Parité Représentation des femmes et des hommes	Respect de la loi Copé-Zimmermann, qui prévoit un minimum de 40 % d'administrateurs d'un même genre dans les Conseils. Souhait de maintenir l'équilibre femmes-hommes autour des 50 % au sein du Conseil. Équilibre femmes-hommes au sein des Comités.	Le Conseil estime que le pourcentage de 50 % d'administratrices répond parfaitement aux obligations relatives à une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration. Trois Comités sur quatre sont présidés par une femme (Comité d'Audit, Comité des Nominations et de la Gouvernance et Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations).
Nationalités Profils internationaux	Recrutement de profils internationaux : • recherche d'administrateurs de nationalité étrangère ou de culture internationale ; et/ou • ayant une expérience à l'international des marchés stratégiques pour L'Oréal.	Le Conseil compte sept nationalités différentes (Belgique, Espagne, France, Grèce, Maroc, Portugal, Suisse). La majorité des administrateurs a une carrière et des responsabilités internationales. Cinq administrateurs sont basés hors de France.
Qualifications et expériences professionnelles	Recherche de complémentarité dans les expériences des administrateurs. Définition d'un socle de compétences et d'expertises partagées par tous les administrateurs. Compétences en lien avec la stratégie et les objectifs de développement de L'Oréal.	Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a identifié un ensemble de compétences et d'expertises, validé par le Conseil. (voir ci-après)

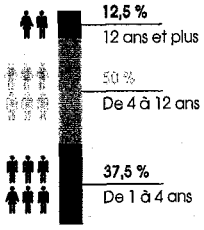
(1) *Au 31 décembre 2021.*

| SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

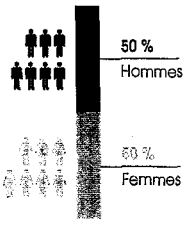
RÉPARTITION PAR ÂGE



ANCIENNETÉ DANS LE MANDAT *



RÉPARTITION HOMMES / FEMMES *



* *Hors administrateurs représentant les salariés.*

| QUALIFICATIONS ET EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES DES ADMINISTRATEURS

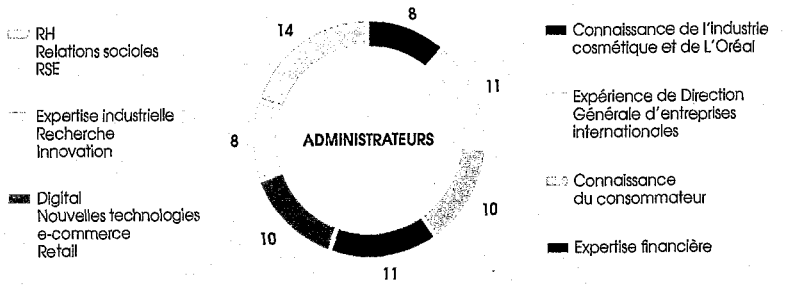
Socle de compétences et expertises partagées

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

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

Compétences en lien avec la stratégie et les objectifs de développement de L'Oréal

Les administrateurs de L'Oréal sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles et de leurs engagements. Leurs compétences et expertises personnelles recouvrent les domaines figurant dans le graphique ci-dessous.



Datés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent collégialement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie de L'Oréal.

SÉLECTION DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

La procédure de sélection des administrateurs est décrite à l'article 5.3.1. du *Règlement Intérieur* du Conseil d'Administration qui est reproduit intégralement au paragraphe 2.3.5. du présent document. En 2021, cette procédure a été appliquée au recrutement de M. Alexandre Ricard.

Le Conseil a par ailleurs considéré comme essentielle la participation du Directeur Général, M. Nicolas Hieronimus, en qualité d'administrateur aux débats du Conseil d'Administration.

Processus de sélection des nouveaux administrateurs indépendants nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires

Profil

Définition du profil recherché par le Comité des Nominations et de la Gouvernance (CNG) au regard :

- des compétences et expériences recherchées pour favoriser la complémentarité des administrateurs ;
- des qualités professionnelles et personnelles recherchées ; et
- de la parité femmes/hommes.

Candidatures

- Sélection d'un cabinet de recrutement.
- Échanges et réflexion au sein du CNG.
- Établissement d'une liste de candidats/es à soumettre aux membres du CNG.

Sélection

- Discussion autour des profils proposés : adéquation avec les besoins identifiés, vérification des règles du Code AFEP-MEDEF (cumul des mandats, indépendance).
- Rencontre individuelle avec le Président du Conseil et chaque membre du CNG.
- Échange en réunion du Comité en vue d'une recommandation au Conseil.

Désignation

- Arrêté par le Conseil du projet de résolution relatif à la nomination du nouvel administrateur à l'Assemblée Générale des actionnaires.

2.2.1.3. Deux administrateurs représentant les salariés depuis juillet 2014

Deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'Administration.

Par leur capacité à appréhender de manière fine l'entreprise et ses risques en leur qualité de collaborateurs, les administrateurs représentant les salariés sont en mesure d'enrichir les débats du Conseil d'administration au service d'une gouvernance durable et à long terme de la Société.

Mme Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social (Comité d'Entreprise Européen). Elle exerce les fonctions de Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal. Mme Ana Sofia Amaral est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations depuis 2015.

M. Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC, organisation syndicale la plus représentative au sein de L'Oréal pour la France. Il exerce les fonctions de Coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe. M. Georges Liarokapis est membre du Comité d'Audit depuis 2015.

Ils ont tous deux été désignés en 2014 puis en 2018 pour un second mandat de quatre ans. Leur mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

Deux nouveaux administrateurs représentant les salariés ont été désignés par les instances compétentes :

M. Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés par la CFE-CGC. Il exerce les fonctions de Responsable du Développement Régional au sein de la Division des Produits Professionnels France.

M. Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés par l'Instance Européenne de Dialogue Social. Il exerce les fonctions de Représentant pour la Division Produits Grand Public en Belgique.

Leur mandat d'une durée de 4 ans prend effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

Dès leur prise de mandat, les administrateurs représentant les salariés bénéficient, comme tous les administrateurs de L'Oréal, d'un accompagnement sous la forme de rencontres dédiées avec notamment le Président du Conseil, le Directeur Général, la Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Secrétaire du Conseil.

Les administrateurs représentant les salariés de L'Oréal se voient par ailleurs proposer un programme individualisé pour compléter leur connaissance de l'entreprise, appréhender les nouvelles missions induites par l'exercice d'un mandat d'administrateur, préparer l'intégration d'un Comité spécialisé du Conseil.

Tout au long de leur mandat, les administrateurs représentant les salariés bénéficient d'un droit à une formation adaptée à l'exercice du mandat. Le Conseil d'administration a adopté une approche personnalisée de ce droit à la formation. Les besoins de chaque administrateur représentant les salariés sont identifiés chaque année avec lui pour bâtir un plan de formation décidé par le Conseil de décembre sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Les administrateurs représentant les salariés perçoivent une rémunération au titre de leur mandat selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs. Les éléments de leur rémunération en qualité de salarié ne font pas l'objet d'une publication.

2.2.1.4. Des administrateurs indépendants

Tous les administrateurs de L'Oréal sont libres de jugement

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

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

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

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

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

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

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

Lors de sa séance du 9 février 2022, le Conseil d'Administration a examiné au cas par cas la situation de chacun des membres concernés au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif	Absence de mandats croisés	Absence de relation d'affaires significative	Absence de lien familial	Ne pas être Commissaire aux comptes	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Qualification retenue
Mme Sophie Bellon	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Patrice Caine	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Fabienne Dulac	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Belén Garijo	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Ilham Kadri	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Virginie Morgon	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Alexandre Ricard	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant

Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a analysé le 9 février 2022 et comme chaque année, les flux financiers intervenus au cours de l'exercice 2021 entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants détiennent aussi un mandat ou exercent des fonctions. S'agissant du caractère significatif de la relation d'affaires, et conformément aux recommandations de l'AMF, le Conseil d'Administration a procédé à une analyse quantitative et qualitative en adoptant une approche large et multicritère (durée et continuité, importance de la relation d'affaires pour L'Oréal et l'administrateur et organisation de la relation). Suite à cette analyse, le Conseil d'Administration a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives.

En résumé, au 31 décembre 2021, 7 membres du Conseil d'Administration sur 14 (hors administrateurs représentant les salariés) sont qualifiés d'indépendants (soit 50 % du Conseil d'Administration) :

- Mme Sophie Bellon ;
- M. Patrice Caine ;
- Mme Fabienne Dulac ;
- Mme Belén Garijo ;
- Mme Ilham Kadri ;
- Mme Virginie Morgon ; et
- M. Alexandre Ricard.

Il est précisé que ne sont pas considérés comme indépendants : M. Jean-Paul Agon (ancien dirigeant mandataire social exécutif depuis moins de cinq ans et administrateur depuis 2006) ; M. Nicolas Hieronimus (dirigeant mandataire social exécutif) ; Mme Françoise Bettencourt Meyers, MM. Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers (la famille Bettencourt Meyers détenant 33,30 % du capital [1]) ; M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch (Nestlé détenant 19,30 % du capital [1]).

(1) Au 31 décembre 2021.

2.2.1.5. Des administrateurs responsables

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

Sélection d'administrateurs responsables

La nomination des administrateurs, soumise au vote de l'Assemblée Générale, fait l'objet d'un processus de sélection transparent qui vise à définir le profil des administrateurs dont la Société peut avoir besoin notamment en termes de compétences, qualifications et expériences attendues pour compléter celles des administrateurs déjà présents, mais également en termes de disponibilité, de cumul des mandats et d'indépendance (voir le paragraphe 2.2.1.2. « Politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration : des administrateurs expérimentés et complémentaires » du présent document). Grâce à ce travail de sélection du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale peut nommer des administrateurs responsables en mesure d'exercer leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement permet aux administrateurs de participer, en toute indépendance, aux travaux puis aux décisions collégiales du Conseil ainsi qu'aux activités des Comités. Une attention particulière est accordée aux mandats exercés dans d'autres sociétés ; l'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et limiter le nombre de ses mandats de manière à être disponible (voir le paragraphe 3.3. « Obligation de diligence et d'information » du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, reproduit intégralement au paragraphe 2.3.5. du présent document).

Lors de son entrée au Conseil d'Administration, chaque administrateur reçoit notamment un exemplaire du Règlement Intérieur du Conseil et des Statuts de L'Oréal, le Code de Déontologie Boursière, la Charte Éthique, etc. Ces codes adoptés par la Société servent notamment de référence aux administrateurs dans la mesure du niveau d'exigence attendu par L'Oréal en la matière. Les administrateurs bénéficient également, dès leur prise de mandat, d'un accompagnement sous la forme de rencontres dédiées avec notamment le Président du Conseil, le Directeur Général, le Secrétaire du Conseil et le Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Les membres du Conseil d'Administration disposent de l'objectivité nécessaire pour porter un jugement indépendant sur la conduite des affaires de la Société. L'équilibre des pouvoirs mis en place au sein du Conseil permet à ses membres d'exercer un jugement indépendant avec la présence :

- du Directeur Général membre du Conseil d'Administration en mesure d'enrichir directement les travaux, les débats et *in fine* les décisions du Conseil ;
- du Président du Conseil qui prend le soin de développer une relation régulière et de confiance entre le Conseil et la Direction Générale compte tenu notamment de son expertise des sujets de gouvernance et de la qualité des échanges avec le Directeur Général fondés sur une relation de confiance établie entre eux depuis de nombreuses années ;
- d'administrateurs issus des grands actionnaires particulièrement soucieux de l'intérêt à long terme de la Société ;
- de sept administrateurs indépendants disposant d'une expérience au plus haut niveau comme dirigeant d'un grand groupe international, d'une indépendance d'esprit, d'un recul et d'une liberté de parole leur permettant à la fois de challenger et de soutenir la Direction Générale dans la définition de la stratégie du Groupe ; et
- de deux administrateurs représentant les salariés qui disposent d'une grande connaissance de l'entreprise (voir le paragraphe 2.2.1.3. « Deux administrateurs représentant les salariés depuis juillet 2014 » du présent document).

Exercice responsable du mandat social

Afin de maintenir un haut niveau d'exigence, le Conseil d'Administration, sur la base notamment des travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance, s'assure que tout au long de leur mandat les administrateurs sont en mesure d'agir dans l'intérêt social, avec toute la diligence et le soin requis, et dans le respect d'une stricte obligation de confidentialité et de loyauté.

Les administrateurs sont tenus d'informer le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris leur participation aux Comités des Conseils de ces sociétés françaises ou étrangères. Ils ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

Par ailleurs, chaque administrateur établit annuellement une déclaration portant sur les conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard de L'Oréal et ses intérêts privés ou professionnels, notamment au regard de ses autres mandats et fonctions. Sur la base de ces déclarations, le Conseil d'Administration n'a identifié aucun conflit d'intérêts à la date de leur établissement au sens du Règlement européen délégué n° 2019/980 complétant le Règlement n° 2017/1129 dit « Prospectus 3 ».

À partir de cette déclaration annuelle, toutes les informations pertinentes sur les administrateurs (leurs qualifications, leur participation au capital de la Société, leur appartenance au conseil d'administration d'autres sociétés, ou les postes de direction qu'ils occupent dans d'autres sociétés, et le fait qu'ils soient considérés comme indépendants par la Société) sont rendues publiques. Il est également rendu compte de l'assiduité individuelle des administrateurs lors des réunions du Conseil d'Administration et des Comités dont ils sont membres.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance procède à l'examen annuel du tableau de synthèse établi par la Société des flux financiers intervenus au cours de l'exercice entre L'Oréal et les personnes intéressées au sens de la réglementation afin d'en rendre compte au Conseil d'Administration dans le cadre de la Procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce. En cas de doute sur la qualification d'une convention, la vérification du respect du caractère courant et des conditions normales est effectuée par le Comité afin, le cas échéant, que le Conseil d'Administration mette en œuvre la procédure des conventions réglementées. Dans cette hypothèse, les personnes directement ou indirectement intéressées à cette convention ne participent pas à son évaluation. Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de l'AMF, le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, analyse également chaque année l'éventuelle relation d'affaires entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants

détiennent un mandat ou exercent des fonctions, afin de s'assurer qu'elle n'a pas un caractère significatif (voir le paragraphe 2.2.1.4. « Des administrateurs indépendants » du présent document).

Les informations ci-après et visées à l'annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980 contiennent des précisions complémentaires.

Informations relatives aux mandataires sociaux visées à l'annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980

Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux (article 12.1 de l'annexe)

Mme Françoise Bettencourt Meyers est la mère de MM. Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux (article 12.1 de l'annexe)

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

Conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs des mandataires sociaux, à l'égard de L'Oréal, et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs (articles 12.2 et 16.3 de l'annexe)

Le mode d'organisation et de fonctionnement adopté par le Conseil d'Administration lui permettrait, le cas échéant, de prévenir un éventuel exercice abusif de leurs droits par un ou plusieurs actionnaires qui viendraient à contrôler la Société, notamment du fait de la présence de sept administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration.

Concernant tout arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un administrateur a été sélectionné en tant que membre du Conseil d'Administration, un accord entre la famille Bettencourt Meyers et Nestlé S.A. échu le 21 mars 2018 portait notamment sur l'engagement de vote réciproque en faveur de la désignation en qualité d'administrateurs de trois membres proposés par la famille Bettencourt Meyers et de deux membres proposés par Nestlé (voir également paragraphe 7.3.5. « Accord d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société » du présent document).

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

Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration (article 12.2 de l'annexe)

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

Déontologie boursière

Le Conseil a pris connaissance des règles à appliquer en matière de prévention des manquements d'initiés, notamment celles issues du Règlement européen Abus de Marché n° 596/2014 entré en application le 3 juillet 2016 et des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), en particulier concernant les périodes pendant lesquelles il est interdit de réaliser des opérations sur le titre. Il a modifié en conséquence son Règlement intérieur.

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

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

Le Code de Déontologie Boursière rappelle l'interdiction pour le détenteur d'une information privilégiée de réaliser ou de faire réaliser des opérations financières sur les titres L'Oréal en Bourse et souligne que les fautes en la matière sont passibles de sanctions pénales. Dans le Règlement intérieur du Conseil, il est demandé tout spécialement à l'administrateur de ne pas effectuer d'opérations sur les titres L'Oréal précisément pendant certaines périodes et lorsqu'il dispose d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs communiquent à l'AMF chaque transaction réalisée par eux ou par les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (voir paragraphe 2.6. « État récapitulatif des opérations réalisées en 2021 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux » du présent document).

2.2.2. Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2021



Jean-Paul Agon

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

65 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2022

Président du Comité Stratégie et Développement Durable

Jean-Paul Agon est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. Après une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011. Depuis le 1er mai 2021, Jean-Paul Agon exerce la fonction de Président du Conseil d'Administration sans assumer la Direction Générale. Jean-Paul Agon est administrateur de L'Oréal depuis 2006. Jean-Paul Agon est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et administrateur d'Air Liquide.

- Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex
- Détient 1 268 000 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Société française	
Air Liquide S.A. *	Administrateur
Autres	
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Président du Conseil d'Administration
Raisesherpas	Administrateur
Association Française des Entreprises Privées (AFEP)	Administrateur
Institut Français des Relations Internationales (IFRI)	Administrateur
Fondation HEC	Administrateur
Société des Amis du Musée d'Art Moderne de Paris	Président

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Société française		
L'Oréal	Président-Directeur Général	2021
Autre		
Fonds L'Oréal pour les Femmes	Président du Conseil d'Administration	2021

* *Société cotée.*



Nicolas Hieronimus

DIRECTEUR GÉNÉRAL

57 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2025

Entré dans le Groupe L'Oréal en 1987, Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Marketing des Laboratoires Garnier en 1993. Après une carrière internationale comme Directeur de la Division Garnier Maybelline au Royaume-Uni, Directeur Général France puis International de L'Oréal Paris, Directeur Général de L'Oréal Mexique, Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Général de la Division des Produits Professionnels et rejoint le Comité Exécutif en 2008. En 2011, il est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, fonction qu'il a assurée jusqu'à fin 2018. En 2013, Nicolas Hieronimus devient Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels). Il est nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions en mai 2017. Nicolas Hieronimus est Directeur Général de L'Oréal depuis le 1er mai 2021. Il est administrateur de L'Oréal depuis avril 2021.

- Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex
- Détient 202 428 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Autres	
Fonds L'Oréal pour les Femmes	Président du Conseil d'Administration
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Société française		
L'Oréal Produits de Luxe International	Gérant	2019



Françoise Bettencourt Meyers

VICE-PRÉSIDENTE

68 ans
Nationalité française
Échéance du mandat : 2025
Membre du Comité :
- Stratégie et Développement Durable,
- Nominations et Gouvernance,
- Ressources Humaines et Rémunérations

Fille de Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, Françoise Bettencourt Meyers est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Pour l'Audition.

Administrateur de L'Oréal depuis 1997, Françoise Bettencourt Meyers est Vice-Présidente du Conseil d'Administration depuis 2020.

- Adresse professionnelle : Téthys - 27-29, rue des Poissonniers - 92200 Neuilly-sur-Seine
- Détient 33 182 455 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises	
Téthys SAS	Présidente Présidente du Conseil de Surveillance
Téthys Invest SAS	Présidente du Conseil de Surveillance
Financière l'Arcouest SAS	Présidente
Autres	
Fondation Bettencourt Schueller	Présidente du Conseil d'Administration
Fondation Pour l'Audition	Présidente d'Honneur et membre du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Société française		
Société Immobilière Sebor SAS	Présidente	2020



Paul Bulcke

VICE-PRÉSIDENT

67 ans
Nationalité belge et suisse
Échéance du mandat : 2025
Membre du Comité :
- Stratégie et Développement Durable,
- Nominations et Gouvernance,
- Ressources Humaines et Rémunérations

Après avoir poursuivi une carrière internationale au plus haut niveau au sein du groupe Nestlé avec notamment différentes responsabilités en Europe et en Amérique Latine, Paul Bulcke est nommé Directeur Général de Nestlé S.A. en 2004 en charge de la zone Amériques, avant de devenir Administrateur délégué de Nestlé S.A. de 2008 à 2016.

Paul Bulcke est Président du Conseil d'Administration de Nestlé depuis 2017. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017. Il est également administrateur de Roche Holding en Suisse.

- Adresse professionnelle : Nestlé - Avenue Nestlé, 55 - CH 1800 Vevey - Suisse
- Détient 3 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL	
Nestlé S.A. (Suisse) *	Président du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Société étrangère	
Roche Holding Ltd (Suisse) *	Membre du Conseil d'Administration
Autres	
2030 Water Resources Group (WRG)	Co-Président
Conseil International de JP Morgan	Membre
Fondation Avenir Suisse (Suisse)	Membre du Conseil
Forum économique mondial (WEF)	Membre *Community of Chairpersons*

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Sociétés étrangères		
Nestlé Health Science S.A. à Lutry (Suisse)	Membre du *Strategic Advisory Board*	2017
Nestlé Skin Health S.A. (Suisse)	Membre du *Strategic Advisory Board*	2017
Autres		
Table Ronde des Industriels Européens (ERT) (Belgique)	Membre	2021
Consumer Goods Forum	Membre du Conseil d'Administration et membre du *Governance Committee*	2017

* *Sociétés cotées*



Ana Sofia Amaral

56 ans

Nationalité portugaise

Échéance du mandat : 2022

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal, Ana Sofia Amaral a été désignée par l'instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) comme administrateur représentant les salariés en 2014, puis son mandat a été renouvelé en 2018 pour une période de quatre ans.

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS		
Société étrangère		
EMBOPAR Embalagens de Portugal SGPS S.A. (Portugal)	Représentant permanent de L'Oréal Portugal au Conseil d'Administration **Membre de la Commission des Rémunérations**	

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Société étrangère		
Sociedade Ponto Verde (Portugal)	Administrateur **Membre de la Commission des Rémunérations**	2020



Sophie Bellon

60 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2023

Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Membre du Comité d'Audit

Présidente du Conseil d'Administration et Directrice générale de Sodexo. Après une carrière aux États-Unis dans la finance, Sophie Bellon rejoint Sodexo en 1994 où elle occupe différentes responsabilités, notamment la Direction du pôle Entreprises France et la Direction de la Stratégie Recherche Développement Innovation.

Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015.

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

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL	
Sodexo *	Présidente du Conseil d'Administration et Directrice Générale

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Sociétés françaises	
Bellon S.A. §	Membre du Directoire
PB Holding SAS §	Présidente
Autres	
Association Française des Entreprises Privées (AFEP)	Membre du Conseil d'Administration
Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)	Membre du Conseil d'Administration
Comité France Chine (CFC)	Membre du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Autres		
United Way Alliance (UWA)	Membre du Conseil d'Administration	2021
Fondation Pierre Bellon	Membre Fondateur	2018
SWIFT (Sodexo Women's International Forum For Talent)	Co-Chair	2018

* *Société cotée.*
§ *Société du groupe Sodexo.*



Patrice Caine

51 ans
Nationalité française
Échéance du mandat : 2022
Membre du Comité :
- Stratégie et Développement Durable
- Nominations et Gouvernance

Président-Directeur Général du groupe Thales depuis décembre 2014 après avoir occupé des postes de direction dans différentes unités (Aéronautique et Navale, Communication, Navigation et Identification, *Air Systems*, Produits de Radiocommunications, Réseau et Systèmes d'Infrastructure et Systèmes de Protection) de 2002 à 2013.

Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis 2018.

- Adresse professionnelle : Thales – Tour Carpe Diem – 31, place des Corolles – 92098 Paris-La Défense Cedex
- Détient 1 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL	
Thales *	Président-Directeur Général

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Société française	
Naval Group (ex-DCNS)	Administrateur
Autres	
Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT)	Président
France Industrie (le Cercle de l'Industrie et le Groupe des Fédérations Industrielles)	Vice-Président et administrateur
Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS)	Vice-Président

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

* *Société cotée.*



Fabienne Dulac

54 ans
Nationalité française
Échéance du mandat : 2023
Membre du Comité :
- d'Audit
- Ressources Humaines et Rémunérations

Présidente Directrice Générale d'Orange France et Directrice Générale Adjointe du groupe Orange, qu'elle rejoint en 1997. Elle y occupe différentes fonctions dans le marketing, le business développement, la communication et le digital. Elle rejoint le Comité Exécutif du groupe Orange en 2015 en tant que Directrice Exécutive d'Orange France. Elle est également administrateur de Wilia (incubateur au service de l'entrepreneuriat féminin).

Fabienne Dulac est administrateur de L'Oréal depuis 2019.

- Adresse professionnelle : Orange – 1, avenue Nelson-Mandela – 94745 Arcueil Cedex
- Détient 500 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCEE EN DEHORS DE L'OREAL	
Orange *	Directrice Générale Adjointe CEO Orange France

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Sociétés françaises	
Orange France °	Présidente-Directrice Générale
Française des Jeux *	Administrateur
Autre	
Wilia	Membre du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Société française		
Orange Bank	Membre du Conseil d'Administration	2020

* *Société cotée.*
° *Société du groupe Orange.*



Belén Garijo

61 ans

Nationalité espagnole

Échéance du mandat : 2022

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Présidente du Directoire et Directrice Générale du groupe Merck depuis le 1er mai 2021, Belén Garijo occupait précédemment les fonctions de Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe Merck.

Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis 2014. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

- Adresse professionnelle : Merck KGAA – Frankfurter STR 250 Postcode A1/601 – 64293 Darmstadt – Allemagne
- Détient 1 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL	
Merck * (Allemagne)	Présidente du Directoire et Directrice Générale du groupe

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Société étrangère		
Merck Healthcare (Allemagne)	Président-Directeur Général	2021

* *Sociétés cotées*



Béatrice Guillaume-Grabisch

57 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2024

Membre du Comité d'Audit

Directrice Générale Ressources Humaines et Business Services du groupe Nestlé qu'elle a rejoint en 2013. Elle était auparavant Directrice Générale de Nestlé Allemagne, après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, Coca-Cola).

Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréal depuis 2016.

- Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
- Détient 1 400 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL	
Nestlé S.A. (Suisse) *	Directrice Générale Ressources Humaines et Business Services

AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS	
Autre	
GS1	Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Société étrangère		
Nestlé (Allemagne)	Directrice Générale	2019
Autre		
MarkenVerband/Association des producteurs de marques (Allemagne)	Membre du Directoire	2019

* *Société cotée.*



Ilham Kadri

53 ans
Nationalité française et marocaine
Échéance du mandat : 2024

Présidente du Comité Exécutif et CEO de Solvay qu'elle rejoint en mars 2019, Ilham Kadri occupait depuis 2013 les fonctions de Chief Executive Officer et Présidente de la société américaine Diversey, après avoir exercé des responsabilités dans la recherche & développement, la vente, le marketing, la stratégie, la gestion d'activités et le digital dans des entreprises industrielles de premier plan (Shell, UCB, Dow, Sealed Air, etc.). Elle est également administratrice d'A.O. Smith Corporation.

Ilham Kadri est administrateur de L'Oréal depuis 2020.

- Adresse professionnelle : Solvay – 310, rue de Ransbeek – 1120 Bruxelles – Belgique
- Détient 250 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL	
Solvay (Belgique) *	Présidente du Comité Exécutif et CEO Membre du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Société étrangère	
A.O. Smith Corporation *	Membre du Conseil d'Administration
Autre	
Hôpital Universitaire de Bruxelles	Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Société étrangère		
Diversey	Présidente et CEO	2018

* *Société cotée.*



Georges Liarokapis

59 ans
Nationalité française et grecque
Échéance du mandat : 2022
Membre du Comité d'Audit

Coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe, Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC comme administrateur représentant les salariés en 2014, puis son mandat a été renouvelé en 2018 pour une période de quatre ans.

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

AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS
Néant

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



Jean-Victor Meyers

35 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2024

Membre du Comité Stratégie et Développement Durable

Membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest.

Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012.

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Téthys Invest SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Exemplaire SAS	Président
Constantine Capital SAS	Président

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

Néant



Nicolas Meyers

33 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2024

Membre du Comité d'Audit

Membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis 2011, membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest depuis 2016, et administrateur de la Fondation Bettencourt Schueller depuis 2012.

Nicolas Meyers est administrateur de L'Oréal depuis juin 2020.

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Téthys Invest SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Lille Capital SAS	Président

Autre

Fondation Bettencourt Schueller	Membre du Conseil d'Administration

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

Néant



Virginie Morgon

52 ans
Nationalité française
Échéance du mandat : 2025
Présidente du Comité d'Audit

Présidente du Directoire d'Eurazeo où elle est entrée en 2008, après seize années chez Lazard, et Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA). Elle est également *Co-Chair* du Comité de Paris de Human Rights Watch et Présidente du Conseil d'Administration du Fonds de dotation Eurazeo. Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013.

- Adresse professionnelle : 1, rue Georges Berger - 75017 Paris
- Détient 2 070 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL	
Eurazeo * E	Présidente du Directoire
AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Société française	
Eurazeo Investment Manager E	Présidente du Conseil d'Administration
Sociétés étrangères	
Alpine Newco Inc. (USA) E	Présidente
Eurazeo North America Inc. (USA) E	Présidente
Moncler SpA (Italie) *	Membre du Conseil d'Administration
Autres	
Human Rights Watch	*Co-Chair* du Comité de Paris
Fonds de dotation Eurazeo E	Présidente du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Sociétés françaises		
Idinvest Partners	Présidente du Conseil de Surveillance	2021
Eurazeo	Directeur Général	2018
Asmodee Holding	Présidente du Conseil de Surveillance	2018
Eurazeo PME	Présidente du Conseil de Surveillance	2018
Grandir (Investissement les Petits Chaperons Rouges)	Membre du Conseil de Surveillance	2018
CPK	Vice-Présidente du Comité de Surveillance	2018
Vivendi	Membre du Conseil de Surveillance	2018
Legendre Holding 43 (Investissement People Doc)	Présidente	2017
Legendre Holding 44 (Investissement Fintrax)	Présidente	2017
Legendre Holding 47 (Investissement Les Petits Chaperons Rouges)	Présidente	2017
Sociétés étrangères		
Moncler SpA (Italie)	Vice-Présidente du Conseil d'Administration	2019
Abasic SL (Espagne)	Administrateur	2018
Open Road Parent LLC (USA)	*Member of the Board of Directors*	2018
Trader Interactive LLC (USA)	*Member of the Board of Directors*	2018

* *Société cotée.*
E *Filiale ou participation d'Eurazeo (seul ou de concert).*



Alexandre Ricard

49 ans

Nationalité française

Échéance du mandat : 2025

Président-Directeur Général de Pernod Ricard depuis février 2015, Alexandre Ricard rejoint Pernod Ricard en 2003 après sept ans en conseil en stratégie chez Accenture et en fusions et acquisitions chez Morgan Stanley. En 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers, puis en 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. Il est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers en 2008, et intègre le Comité Exécutif de Pernod Ricard. En 2011, il rejoint la Direction Générale de Pernod Ricard en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution.

Alexandre Ricard est administrateur de L'Oréal depuis avril 2021.

- Adresse professionnelle : Pernod Ricard – 5, cours Paul Ricard – 75008 Paris
- Détient 500 actions L'Oréal

PRINCIPALES FONCTIONS EXERCÉES EN DEHORS DE L'ORÉAL	
Pernod Ricard *	Président-Directeur Général

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS	
Sociétés françaises	
Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa PR	Membre du Comité de surveillance
	Représentant permanent de Pernod Ricard
Martell & Co SA PR	Administrateur
Société Paul Ricard	Membre du Directoire
Le Delos Invest I	Administrateur
Le Delos Invest II	Administrateur
Sociétés étrangères	
Suntory Allied Limited (Japon) PR	Président
Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd (Royaume-Uni) PR	Administrateur
Havana Club International SA (Cuba) PR	Membre du Conseil d'Administration (*Junta de Directores*)
Bendor SA (Luxembourg)	Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS		ÉCHÉANCE DU MANDAT
Sociétés étrangères		
Havana Club Know-How SARL (Luxembourg)	Gérant	2018
Havana Club Holding SA (Luxembourg)	Administrateur	2018

* *Société cotée.*
PR *Société du Groupe Pernod Ricard.*

2.2.3. Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux

Évolutions en 2021

Nomination de deux nouveaux administrateurs : M. Nicolas Hieronimus et M. Alexandre Ricard

- **Nomination en qualité d'administrateur de M. Nicolas Hieronimus**

L'Assemblée Générale du 20 avril 2021 a nommé M. Nicolas Hieronimus administrateur, pour une durée de quatre ans.

M. Nicolas Hieronimus exerce, sur décision du Conseil d'Administration tenu à l'issue de l'Assemblée Générale 2021, la fonction de Directeur Général.

Le Conseil considère en effet comme essentielle la participation du Directeur Général en qualité d'Administrateur aux débats du Conseil d'Administration. M. Nicolas Hieronimus, 57 ans, est entré chez L'Oréal il y a 34 ans et a effectué toute sa carrière au sein du Groupe dans plusieurs pays et divisions.

- **Nomination en qualité d'administrateur de M. Alexandre Ricard**

L'Assemblée Générale du 20 avril 2021 a nommé M. Alexandre Ricard administrateur, pour une durée de quatre ans.

M. Alexandre Ricard est Président-Directeur Général de Pernod Ricard depuis février 2015. Il apporte au Conseil d'Administration de L'Oréal son expérience de dirigeant d'une grande entreprise internationale, sa vision stratégique et son esprit entrepreneurial.

Le Conseil bénéficie ainsi de sa connaissance du consommateur et de son expertise marketing et digitale des marchés du luxe, du *travel retail* et de la grande distribution, en particulier sur les marchés asiatique et américain.

Il apporte également au Conseil sa maîtrise des questions financières et de gouvernance.

Renouvellement de trois mandats d'administrateurs : Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Paul Bulcke et Mme Virginie Morgon

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Françoise Bettencourt Meyers**

L'Assemblée Générale du 20 avril 2021 a renouvelé le mandat d'administrateur de Mme Françoise Bettencourt Meyers, pour une durée de quatre ans.

Mme Françoise Bettencourt Meyers, fille de Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Pour l'Audition.

Mme Françoise Bettencourt Meyers apporte au Conseil sa vision stratégique du développement futur de L'Oréal en prenant en considération l'intérêt à long terme de l'entreprise et de ses actionnaires. Sa connaissance profonde de l'entreprise et du modèle L'Oréal qui a façonné la réussite du Groupe au fil des années sont des atouts précieux. Elle est très attentive à ce que les enjeux sociaux et environnementaux soient au cœur des engagements de L'Oréal et veille également à ce que sa culture et ses valeurs se perpétuent et se traduisent concrètement tant dans la politique que dans les pratiques de l'entreprise.

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Paul Bulcke**

L'Assemblée Générale du 20 avril 2021 a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Paul Bulcke, pour une durée de quatre ans.

M. Paul Bulcke, de nationalité belge et suisse, a poursuivi une carrière internationale au plus haut niveau au sein du groupe Nestlé. Après avoir occupé différentes responsabilités en Europe et en Amérique Latine, il est nommé Directeur Général de Nestlé S.A. en 2004 en charge de la zone Amériques, avant de devenir Administrateur délégué de Nestlé S.A. de 2008 à 2016. Il est Président du Conseil d'Administration de Nestlé depuis 2017. Il est également administrateur de Roche Holding Ltd (Suisse).

Il apporte au Conseil sa vision stratégique, son approche multiculturelle, sa connaissance approfondie des consommateurs sur tous les continents et son goût pour l'innovation qui sont des atouts précieux pour développer la stratégie d'Universalisation de L'Oréal. Ses analyses enrichissent les débats du Conseil et permettent à celui-ci de prendre les bonnes orientations dans de nombreux domaines.

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Virginie Morgon**

L'Assemblée Générale du 20 avril 2021 a renouvelé le mandat d'administrateur de Madame Virginie Morgon, pour une durée de quatre ans.

Mme Virginie Morgon est Présidente du Directoire d'Eurazeo où elle est entrée en 2008, après seize années chez Lazard, et Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA). Elle est également *Co-Chair* du Comité de Paris de Human Rights Watch.

Mme Virginie Morgon apporte au Conseil son expertise financière reconnue, associée à une vision dynamique et entrepreneuriale des affaires. Elle fait bénéficier le Conseil de son grand intérêt pour l'innovation et de l'attention constante qu'elle porte aux nouvelles tendances de consommation. Elle contribue activement, notamment en sa qualité de Présidente du Comité d'Audit, au développement d'un modèle d'affaires durable, fondé à la fois sur l'excellence économique et l'excellence environnementale et sociétale.

Évolutions en 2022

Renouvellement de trois mandats d'administrateurs : M. Jean-Paul Agon, M. Patrice Caine et Mme Belén Garijo

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon**

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

M. Jean-Paul Agon est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978 et est administrateur depuis 2006. Il était Président-Directeur Général de L'Oréal de 2011 à fin avril 2021.

Le Conseil d'Administration a nommé M. Jean-Paul Agon Président du Conseil à compter du 1er mai 2021.

M. Jean-Paul Agon est également Président de la Fondation L'Oréal.

Le Conseil d'Administration pourra compter sur son engagement, son expérience et sa compétence, ainsi que sur sa grande maîtrise des sujets de gouvernance pour faire face aux attentes croissantes des parties prenantes. M. Jean-Paul Agon est engagé dans la réussite et le rayonnement de l'entreprise depuis plus de 43 ans. Sa connaissance approfondie de l'entreprise, de son environnement et du marché de la beauté est un atout majeur dans les débats et décisions du Conseil relatifs à la définition de la stratégie de L'Oréal et le suivi de sa mise en œuvre. M. Agon est également très attaché aux valeurs de L'Oréal et à la transmission de sa culture.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, le taux d'assiduité de M. Jean-Paul Agon est de 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et de 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable qu'il préside.

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrice Caine**

Le mandat d'administrateur de M. Patrice Caine arrivant à échéance, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée Générale.

M. Patrice Caine est Président-Directeur Général du groupe Thales depuis 2014.

M. Patrice Caine est un administrateur indépendant, très impliqué dans les travaux des Comités et les débats du Conseil. Il a notamment participé activement, au sein du Comité des Nominations et de la Gouvernance, au processus de succession de la Direction Générale en 2020 et 2021.

M. Patrice Caine apporte au Conseil son expertise des sujets de gouvernance, son expérience de dirigeant d'une entreprise internationale de premier plan, sa vision stratégique, son expertise industrielle, ainsi que sa connaissance approfondie des nouvelles technologies et de la cybersécurité.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 90 % pour les réunions du Conseil d'Administration (100 % sur les 3 dernières années), à 92 % pour les réunions du Comité des Nominations et de la Gouvernance (100 % sur les trois dernières années). M. Caine a rejoint le Comité Stratégie et Développement Durable en juin 2020. Il a participé depuis cette date à toutes les réunions du Comité sauf une en 2020 (100 % d'assiduité en 2021).

- **Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo**

Le mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo arrivant à échéance, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée Générale.

Mme Belén Garijo, de nationalité espagnole, est Présidente du Directoire et Directrice Générale du groupe scientifique et technologique allemand Merck depuis le 1er mai 2021. Elle occupait précédemment les fonctions de Directrice Générale de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe Merck.

Mme Belén Garijo exerce son mandat d'administrateur indépendant avec beaucoup d'engagement et une grande liberté de jugement. Le Conseil bénéficie de son expérience de dirigeante d'un grand groupe international. Ses compétences scientifiques et son expertise en recherche et innovation acquise dans le cadre de sa carrière dans l'industrie pharmaceutique sont des atouts précieux pour le Conseil.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 97 % pour les réunions du Conseil d'Administration et à 86 % pour les réunions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Si l'Assemblée approuve les résolutions concernant les trois renouvellements de mandat proposés, la composition du Conseil d'Administration serait inchangée. Le Conseil serait composé de 16 administrateurs, dont 14 administrateurs nommés par l'Assemblée et deux administrateurs représentant les salariés.

Les équilibres en termes d'indépendance et de mixité seraient inchangés :

- 7 administrateurs indépendants sur 14 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit 50 % ; et
- 7 femmes et 7 hommes sur 14 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit une parité de 50 %.

2.3. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.1. Information générale sur les séances en 2021 du Conseil d'Administration et de ses Comités

Le Conseil s'est réuni à 8 reprises en 2021, dont une réunion exceptionnelle du Conseil d'Administration du 5 novembre 2021 dédiée à l'examen de l'opération stratégique du 7 décembre 2021 (Accord entre L'Oréal et Nestlé en vue du rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé).

Quatre Comités préparent les débats et les délibérations du Conseil. 17 réunions ont été organisées en 2021 : 5 pour le Comité Stratégie et Développement Durable, 4 pour le Comité d'Audit, 4 pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance et 4 pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Les administrateurs peuvent proposer à l'ordre du jour des travaux du Conseil et de ses Comités, en totale indépendance, tout sujet utile à la bonne gouvernance. Les administrateurs de L'Oréal sont régulièrement informés de l'ensemble des activités de la Société et de ses performances dans un univers très concurrentiel. Les réunions du Conseil se tiennent le plus souvent en présence de dirigeants de l'entreprise invités compte tenu de l'actualité de L'Oréal et des nombreux aspects de sa stratégie. Dans un dialogue ouvert et constructif, les échanges, en confiance, participent à la qualité des travaux des administrateurs. Les débats au sein du Conseil, encouragés par le Président, se font de manière transparente et approfondie.

Executive sessions

Les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe (article 4.2 du Règlement Intérieur). Une *executive session* s'est tenue le 7 décembre 2021, d'abord en présence du Président du Conseil, l'*executive session* s'étant ensuite poursuivie sans sa présence. Le Comité d'Audit se réunit également deux fois par an en présence des Commissaires aux Comptes et en l'absence de tout représentant de la Direction Générale, à l'issue des réunions consacrées à l'examen des comptes annuels et semestriels. Ces deux réunions se sont tenues les 11 février et 29 juillet 2021.

Assiduité

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités requièrent une disponibilité et un investissement importants des administrateurs. En 2021, le taux d'assiduité aux séances du Conseil a été en moyenne de 95 %. Le taux d'assiduité individuel aux réunions du Conseil et des Comités d'Études est précisé ci-après. La répartition de la rémunération attribuée aux administrateurs, établie selon l'assiduité de chacun d'entre eux aux réunions du Conseil et des différents Comités, est détaillée dans le paragraphe 2.4. « Rémunération des mandataires sociaux » du présent document.

ASSIDUITÉ INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS EN 2021 AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS

	Conseil d'Administration	Stratégie et Développement Durable	Audit	Nominations et Gouvernance	Ressources Humaines et Rémunérations
M. Jean-Paul Agon	100 %	100 %			
M. Nicolas Hieronimus (à partir du 20/04/2021)	100 %				
Mme Françoise Bettencourt Meyers	87,5 %*	100 %		100 %	100 %
M. Paul Bulcke	87,5 %*	100 %		100 %	100 %
Mme Ana Sofia Amaral	100 %				100 %
Mme Sophie Bellon	100 %		75 %	100 %	100 %
M. Patrice Caine	100 %	100 %		100 %	
Mme Fabienne Dulac	100 %		75 %		100 %
Mme Belén Garijo	87,5 %*				75 %
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch	87,5 %*		100 %		
Mme Ilham Kadri	100 %				
M. Georges Liarokapis	100 %		100 %		
M. Jean-Victor Meyers	87,5 %*	100 %	100 %***		
M. Nicolas Meyers	87,5 %*		100 %**		
Mme Virginie Morgon	100 %		100 %		
M. Alexandre Ricard (à partir du 20/04/2021)	100 %				
MOYENNE 2021	95 %	100 %	93 %	100 %	96 %

* *Hors la réunion exceptionnelle du Conseil d'Administration du 5 novembre 2021 consacrée à l'examen de l'opération stratégique du 7 décembre 2021 (Accord entre L'Oréal et Nestlé en vue du rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé), l'assiduité des administrateurs aurait été de 100 %. Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Victor Meyers, M. Nicolas Meyers, M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch se sont abstenus de participer aux réunions ou points à l'ordre du jour du Conseil d'Administration, et par conséquent aux débats et aux votes de toute délibération, relatifs à l'opération de rachat d'actions L'Oréal à Nestlé.*

** *Administrateur ayant rejoint ce Comité en 2021.*

*** *Administrateur ayant quitté ce Comité en 2021.*

2.3.2. L'activité du Conseil d'Administration

2.3.2.1. Missions générales et Règlement Intérieur

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

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

Un Règlement Intérieur qui encadre et organise l'action du Conseil

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

Le Règlement Intérieur traite tant des aspects formels des missions du Conseil d'Administration que des droits et obligations des administrateurs (connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations, respect de l'intérêt social, obligation de diligence et d'information, de réserve et de secret, responsabilité en matière de déontologie boursière, etc.).

Il est mis à jour par le Conseil d'Administration afin de tenir compte de l'évolution des lois et règlements, des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise et de son propre mode de fonctionnement, notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle de ses travaux. Les dernières actualisations du Règlement Intérieur datent du 20 avril 2021 et du 9 février 2022. Il s'agissait d'intégrer la possibilité de consultation par écrit des administrateurs dans les conditions fixées par la réglementation, suite à l'approbation (100 % des voix exprimées) par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 de la modification de l'article 9 des Statuts, et de modifier le nombre d'actions minimum dont les administrateurs doivent être propriétaires.

La composition du Conseil d'Administration de L'Oréal, les règles qu'il s'impose, son mode de fonctionnement et les travaux qu'il a menés dans l'année, évalués tous les ans par les administrateurs, ainsi que les décisions prises, sont traités aux paragraphes 2.2. et 2.3. du présent document.

Le Conseil d'Administration tient à rappeler qu'il conduit avant tout ses travaux de manière collégiale, dans un souci éthique, dans le respect de la réglementation et des recommandations de place.

Les débats et les décisions du Conseil d'Administration sont facilités par les travaux de ses Comités d'Études, qui lui rendent compte après chacune de leurs réunions. Le Conseil d'Administration s'assure que l'ensemble des thématiques relevant de ses missions sont instruites et approfondies par les Comités en charge de ces questions. Le détail de l'activité de ces Comités figure au paragraphe 2.3.3. « L'activité des Comités du Conseil d'Administration » du présent document.

L'implication du Conseil en matière extra-financière

Le Conseil d'Administration de L'Oréal détermine chaque année les orientations stratégiques de L'Oréal, qui intègrent les enjeux liés au changement climatique et plus généralement les sujets de développement durable, ainsi que la raison d'être du Groupe « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». Le Conseil veille à la mise en œuvre des orientations stratégiques, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Chacun des quatre Comités d'Études mis en place par le Conseil d'Administration pour instruire les sujets relevant de leur domaine d'expertise est impliqué dans la détermination et le suivi de la stratégie extra-financière.

Comité Stratégie et Développement Durable

- Examine les orientations stratégiques du Groupe.
- Examine les projets stratégiques et leurs conséquences en matière économique, financière, sociétale et environnementale.
- Examine les engagements en matière de développement durable et examine régulièrement l'actualité RSE.

Comité d'Audit

- Assure le suivi du processus d'élaboration de l'information extra-financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.
- Suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

- Établit des propositions relatives à la rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux, en ce compris les objectifs extra-financiers de la rémunération variable.
- Examine la politique des Relations Humaines et les règles de bonne conduite en matière éthique.

Comité des Nominations et de la Gouvernance

- Débat des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil, notamment de la politique de diversité du Conseil.

Conseil d'Administration

- Détermine les orientations stratégiques, prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans ses décisions, reçoit annuellement la politique RSE du groupe et dispose d'un compte rendu de chaque réunion du CSDD sur le programme L'Oréal pour le futur.

2.3.2.2. Les travaux du Conseil en 2021

En 2021, le Conseil d'Administration a tenu 8 réunions.

Les travaux et ordres du jour ont été établis de façon à couvrir l'ensemble des sujets relevant de la compétence du Conseil d'Administration et à répondre aux attentes exprimées par les administrateurs lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil.

Le Conseil d'Administration est systématiquement informé des travaux des différents Comités par leur Président et fonde ses décisions sur la base de leurs recommandations.

En 2021, l'activité du Conseil d'Administration s'est essentiellement concentrée sur les sujets suivants :

Gouvernement d'entreprise

Composition du Conseil et de ses Comités

En 2021, le Conseil d'Administration a délibéré sur sa **composition** en prenant en considération sa diversité à la fois en termes de genres, de compétences et d'expertises (voir paragraphe 2.2.1.2. « Politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration : des administrateurs expérimentés et complémentaires » du présent document).

Il a proposé, à l'Assemblée Générale du 20 avril 2021, le renouvellement du mandat de 3 administrateurs, celui de Mme Françoise Bettencourt Meyers, Vice-Présidente du Conseil d'Administration, Présidente de la Société holding familiale Téthys, celui de M. Paul Bulcke, Vice-Président du Conseil d'Administration, Président du Conseil d'Administration de Nestlé et celui de Mme Virginie Morgon, administratrice indépendante, Présidente du Directoire d'Eurazeo.

Le Conseil d'Administration a également proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 la nomination en qualité d'administrateur indépendant de M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard, et la nomination en qualité d'administrateur de M. Nicolas Hieronimus, estimant que la participation du futur Directeur Général était essentielle pour la qualité des débats en son sein.

La composition des Comités a été examinée et, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, M. Nicolas Meyers a intégré le Comité d'Audit en remplacement de M. Jean-Victor Meyers.

Par ailleurs, le Conseil s'est félicité de l'obtention par L'Oréal du Grand Prix du Gouvernement d'Entreprise 2021 remis par l'AGEFI sur la base d'une évaluation indépendante de l'ensemble des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 en matière de gouvernement d'entreprise [1].

Assemblée Générale 2021

En raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19, le Conseil du 11 février 2021 a décidé de convoquer, le 20 avril 2021, les actionnaires en Assemblée Générale à huis clos, en conformité avec l'ordonnance du 25 mars 2020 telle que modifiée par l'ordonnance du 2 décembre 2020.

Le Conseil a été tenu informé des conditions d'organisation de l'Assemblée à huis clos, notamment sa retransmission en direct et, dans la mesure où celle-ci se tenait hors la présence physique des actionnaires, la possibilité pour ces derniers de poser des questions entre le 17 et le 19 avril une adresse e-mail de L'Oréal ou par téléphone au cours de l'Assemblée (voir également le paragraphe 7.1.11. « Assemblée Générale » du présent document).

Le Conseil a arrêté l'ordre du jour et les projets de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale.

Nouvelle gouvernance à compter du 1er mai 2021

Suivant les recommandations du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil avait annoncé à l'issue de sa réunion du 14 octobre 2020, son intention de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général, de renouveler M. Jean-Paul Agon dans sa fonction de Président du Conseil d'Administration, et de nommer M. Nicolas Hieronimus en qualité de Directeur Général.

Ces changements ont pris effet au 1er mai 2021 par décision du Conseil d'Administration tenu à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société du 20 avril 2021, cette Assemblée ayant été notamment appelée à nommer M. Nicolas Hieronimus en qualité d'administrateur et à approuver la politique de rémunération correspondant à cette organisation.

Le Conseil considère que cette organisation garantit la pérennité de la performance, des valeurs et des engagements du Groupe ainsi que la qualité de sa Gouvernance.

Évaluation du mode de fonctionnement et de l'organisation du Conseil

Le Conseil a procédé comme chaque année à une évaluation complète de son mode de fonctionnement et de son organisation. Il en a débattu lors d'un point mis à l'ordre du jour de sa réunion du 7 décembre 2021. Cette évaluation a donné lieu à des propositions d'améliorations et a permis de définir les sujets stratégiques sur lesquels le Conseil souhaitait plus particulièrement concentrer sa réflexion (voir paragraphe 2.3.4. « Auto-évaluation du Conseil d'Administration » du présent document).

Executive sessions

Une *executive session*, rassemblant les administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des administrateurs ou collaborateurs internes, s'est tenue le 7 décembre 2021.

M. Jean-Paul Agon a introduit la réunion en faisant le bilan de son activité au regard notamment des missions qui lui ont été confiées par le Conseil. Il a fait un point sur les sujets de gouvernance, en particulier l'organisation et l'animation des réunions du Conseil, la présidence du Comité Stratégie et Développement Durable, la présidence de la Fondation L'Oréal, les relations avec les actionnaires et parties prenantes ainsi que le suivi des opérations capitalistiques. Il a rendu compte de la mise en place de la dissociation des fonctions et de ses rencontres régulières avec le Directeur Général, lequel l'a informé et consulté sur les domaines relevant des missions spécifiques du Président. M. Jean-Paul Agon a également fait une synthèse de son action en matière de représentation de L'Oréal dans les relations de haut niveau, en France et à l'international.

Conformément à la décision du Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, la réunion s'est poursuivie en l'absence du Président du Conseil d'Administration, animée par la Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Dialogue avec les actionnaires et les investisseurs

Le Conseil a été informé des attentes et positions des principaux investisseurs et sociétés de conseil en vote *(proxy advisors)*, exprimées lors de rencontres avec les directions de la Société en charge de la préparation de l'Assemblée Générale.

Il s'est réuni afin de répondre aux questions posées par les actionnaires avant l'Assemblée Générale.

(1) *Evaluation sur plus de 90 critères qui couvrent cinq catégories : Fonctionnement des organes sociaux, Composition du conseil, RSE et compliance, Diversité dans les organes de direction et Démocratie actionnariale, transparence de l'information et qualité de la communication.*

Le Conseil veille à ce que les actionnaires et investisseurs reçoivent une information pertinente sur la stratégie de L'Oréal, notamment lors de rencontres avec les principaux investisseurs dans le respect des principes de déontologie boursière et d'égalité d'accès à l'information. En 2021, le Directeur Général Administration et Finances a ainsi présenté au Conseil un **bilan de l'activité « relations actionnaires »** très complet (*roadshows*, conférences, évènements et rencontres thématiques en particulier sur les sujets de RSE, e-réunions avec le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels). Il a détaillé l'évolution des attentes et les points d'attention des investisseurs avant et après la publication des résultats.

Conventions courantes

Le Conseil a évalué en 2021 que les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, conformément à la procédure mise en œuvre en 2020.

Politique de rémunération, Ressources Humaines, mixité au sein des instances dirigeantes

Sur la base des travaux approfondis et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil a délibéré sur les règles relatives à la politique de **rémunération des mandataires sociaux pour 2021, en particulier celles du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général.** Il a fixé le montant de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général pour 2020, conformément à la politique de rémunération votée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020.

Il a arrêté le **Plan d'attribution d'actions de performance** du 7 octobre 2021.

Il a décidé le 7 octobre 2021 du principe d'augmentations de capital de la société réservées aux salariés en conformité avec la 13e résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020, et les 20e et 21e résolutions votées lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021, dans la perspective du lancement en 2022 d'un **troisième Plan d'actionnariat des salariés.**

Le Conseil a entendu, en octobre 2021, le Directeur Général des Relations Humaines sur la politique des Relations Humaines du Groupe. Il a été, en particulier, rendu compte au Conseil de la **politique de diversité et de mixité** déployée dans l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'égalité femmes-hommes au niveau des instances de direction. Le Directeur Général des Relations Humaines a rappelé que les instances dirigeantes comprennent le Comité Exécutif, avec 32 % de femmes, et le Top 300 (positions stratégiques) avec 48 % de femmes. Sur proposition de la Direction Générale, le Conseil a déterminé des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. L'objectif est de maintenir chaque année au sein des instances dirigeantes une proportion de collaborateurs de chaque sexe qui ne pourra être inférieure à 40 %. Le Conseil sera informé annuellement des résultats obtenus, qui sont par ailleurs, pour 2021, présentés au sein du paragraphe 4.3.2.6. « Promouvoir la Diversité, l'Equité et l'Inclusion » du présent document.

Activité, résultats et stratégie

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Il prend également en considération la raison d'être de L'Oréal, qu'il a approuvée en février 2020.

La représentation graphique du modèle d'affaires de L'Oréal figure au paragraphe 1.2. « Modèle d'affaires : l'excellence économique et sociétale pour créer durablement de la valeur pour tous » du présent document.

Activité et résultats

La revue systématique et approfondie, lors de chaque réunion, de **l'activité et des résultats du Groupe**, du chiffre d'affaires réalisé par Divisions, par Zones géographiques, par marques et dans le e-commerce ainsi qu'une analyse des gains de parts de marché, permettent aux administrateurs d'être immergés dans les réalités de l'entreprise et informés de façon continue des problématiques de L'Oréal.

Le Conseil est également informé tout au long de l'année de **l'évolution du marché cosmétique, des résultats de la concurrence et du positionnement relatif du Groupe.**

Le Conseil a été tenu systématiquement informé des conséquences de **la crise sanitaire liée à la Covid-19,** en particulier sur l'activité *retail* et l'ouverture des points de vente dans le monde. Les mesures de soutien et d'accompagnement aux collaborateurs ont été détaillées, avec un focus sur l'organisation du télétravail.

Thèmes stratégiques en 2021

Le Conseil rencontre régulièrement les principaux dirigeants du **Groupe et bénéficie ainsi d'un éclairage approfondi des** enjeux propres à chaque branche d'activité. Il peut se forger une opinion claire et indépendante des opportunités de développement du Groupe pour les années à venir.

Le Directeur **Éthique, Risques et Conformité** a présenté en février 2021 la politique Éthique du Groupe. Il a rappelé l'importance de disposer d'une Politique Éthique en particulier au regard des Droits Humains et des risques de corruption. Il a montré l'acuité de ces sujets suivant les différentes régions du monde. Il a détaillé l'organisation mise en place dans le Groupe (réseaux de correspondants éthiques, outils de formation et d'autoévaluation, chartes mises à disposition, sites d'alertes) et la feuille de route pour l'année en cours.

La Directrice Générale de la **Responsabilité Sociétale et Environnementale** a présenté en avril 2021 la politique RSE de L'Oréal. Elle a dressé le bilan du programme *Sharing Beauty with All* 2013 – 2020. Elle a présenté les nouveaux objectifs du Groupe à l'horizon 2030 du programme L'Oréal pour le Futur et les administrateurs ont pu échanger sur l'importance de ces nouveaux engagements.

La **réunion du Conseil dédiée au séminaire stratégique de juin 2021** a été construite de façon à répondre aux souhaits exprimés par les administrateurs dans le cadre de l'autoévaluation des travaux du Conseil effectuée en fin d'année 2020. Il a été consacré, dans une première partie, à la « e-visite » de trois pays, la **Chine, l'Inde et les Etats-Unis** ainsi que de la **zone Afrique subsaharienne.** Il a été dédié, dans une seconde partie, à la poursuite de la réflexion sur la beauté 2030 (Conseil Stratégique de juin 2019) et la **beauté post-Covid** (présentation de M. Nicolas Hieronimus en juillet 2020).

Le Conseil contribue également à l'élaboration de la stratégie, en analysant l'intérêt des **opérations d'acquisitions** et de la conclusion de contrats de licences. Il étudie leur incidence sur la structure financière de l'entreprise et sur ses capacités de développement à long terme. En 2021, les administrateurs ont examiné de nouveaux projets, parmi lesquels figurent notamment l'acquisition de la société japonaise Takami Co et un accord pour acquérir Youth to the People, une marque américaine de soin de la peau basée en Californie.

En juillet 2021, le Directeur Général Administration et Finance a proposé aux administrateurs de faire un **bilan des acquisitions depuis 10 ans** et en particulier de leur conformité à leur *business plan* d'origine. Les administrateurs ont pu débattre de la contribution des acquisitions à la croissance du Groupe et à la croissance du résultat d'exploitation. Leur apport qualitatif (par exemple découverte de nouveaux modèles, innovations technologiques) a également été analysé.

Les administrateurs ont accueilli en octobre 2021, la Directrice Générale **Digital et Marketing** de L'Oréal. Elle a fait le point de la transformation digitale du Groupe, qui a débuté en 2010. Elle a expliqué les conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19 qui a accéléré la digitalisation du monde. Les administrateurs ont pu débattre des enjeux stratégiques liés à cette révolution et des perspectives de développement du Groupe qui en découlent.

Enfin, en décembre 2021, le Conseil a entendu la Directrice Générale Adjointe. Celle-ci a fait le point de l'activité du **Comité des Valeurs**, Comité mis en place en 2021 à la demande du Conseil d'Administration. Il réunit le Directeur Général, la Directrice Générale Adjointe Recherche, Innovation & Technologie, le Directeur Éthique Risques et Conformité, la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale, le Directeur Général Relations Humaines et la Directrice Générale Relations Extérieures et Engagement. Ces Valeurs ont été rappelées : l'intégrité et l'éthique, l'humain et le progrès social, la diversité et l'inclusion, la responsabilité sociale et environnementale et la défense de la cause des femmes. Un bilan des politiques du Groupe reflétant ses valeurs a été présenté et débattu.

Opération stratégique autorisée par le Conseil d'Administration : Accord entre L'Oréal et Nestlé en vue du rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé

Le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est réuni le 5 novembre 2021, en l'absence des administrateurs liés à Nestlé et à la famille Bettencourt Meyers, afin d'être en mesure de se positionner si L'Oréal recevait une offre de rachat d'actions de la Société détenues par Nestlé. Ce Conseil a en conséquence constitué un Comité *ad hoc* et désigné de manière volontaire, sur recommandation du Comité, un expert indépendant, le cabinet Ledouble, en conformité avec les meilleures règles de gouvernance et les recommandations de l'AMF pour ce type d'opérations, si Nestlé décidait de réduire sa participation au capital de la Société et venait à offrir à la Société de racheter les actions qu'elle aurait décidé de céder.

Le Comité *ad hoc* composé de 4 membres dont trois administrateurs indépendants s'est réuni à 4 reprises entre le 5 novembre et le 7 décembre 2021. Sa mission était de recommander au Conseil, lors de sa première réunion, la désignation de l'expert indépendant, puis, lors des réunions suivantes, de superviser le bon déroulement des travaux, de rendre compte au Conseil et d'assister celui-ci dans l'appréciation des mérites du projet éventuel.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal, réuni le 7 décembre 2021, après avoir pris connaissance des conclusions du rapport de l'expert indépendant, a approuvé, à l'unanimité des votants (les administrateurs liés à Nestlé et à la famille Bettencourt Meyers n'ayant pas pris part aux délibérations ni aux votes), une opération stratégique consistant en un rachat par L'Oréal, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, de 22,26 millions de ses propres actions, soit 4 % de son capital, à Nestlé.

Le Conseil a considéré que cette opération avec Nestlé s'inscrit dans l'intérêt de L'Oréal et celui de l'ensemble de ses actionnaires. Elle constitue une nouvelle étape stratégique dans le renforcement de la stabilité actionnariale de L'Oréal. (voir paragraphe 7.3.2. « Evolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années » du présent document)

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

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

Le Conseil examine chaque année les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution a été poursuivie.

Comme en témoignent les travaux préparatoires de ses Comités (voir ci-dessous), le Conseil analyse aussi d'autres aspects de la stratégie, de la gestion économique et financière du Groupe et des engagements de la Société en matière environnementale, sociale et sociétale. Les travaux des Comités font systématiquement l'objet d'un compte rendu présenté par leur Président lors des séances du Conseil.

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

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

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

En 2021, les Comités ont à nouveau été chargés par le Conseil de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2021 sont précisés et détaillés ci-après.

COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Composition	Indépendance	Nombre de réunions en 2021	Assiduité (moyenne 100 %)	Date d'entrée dans le Comité
M. Jean-Paul Agon (Président)		5	100 %	2011
Mme Françoise Bettencourt Meyers			100 %	2012
M. Paul Bulcke			100 %	2017
M. Patrice Caine	•		100 %	2020
M. Jean-Victor Meyers			100 %	2020

• *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*

Il est précisé que deux membres appartiennent à la famille Bettencourt Meyers et un membre est issu de Nestlé.

Un point sur les dernières initiatives en matière de RSE est présenté à chaque réunion par Mme Alexandra Palt, Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale.

MISSIONS	PRINCIPALES ACTIVITÉS 2021
• **Apporter un éclairage par ses analyses sur les orientations** stratégiques soumises au Conseil. • **Suivre la réalisation et l'évolution des opérations significatives** en cours et veiller au maintien des grands équilibres financiers. • Examen des grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières, les opportunités d'acquisitions et les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan. • Vérification de l'intégration des engagements de l'entreprise en matière de développement durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs. • Examen des projets d'orientations stratégiques, définis par le Conseil d'Administration, en vue de la consultation du Comité Social et Economique Central.	• Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité, point régulier sur les conséquences de la Covid-19. • **Point sur l'évolution des marchés et de la concurrence.** • Analyse de la performance des derniers lancements de produits. • Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe. • Examen des dernières initiatives en matière de développement durable. • Examen du projet de ligne de crédit adossée à des critères ESG. • Examen des principaux projets d'acquisition et suivi des acquisitions récentes. • Point sur les marques.

COMITÉ D'AUDIT

Composition	Indépendance : 60 %	Nombre de réunions en 2021	Assiduité (moyenne 93 %)	Date d'entrée dans le Comité
Mme Virginie Morgon (Présidente)	♦	4	100 %	2013
Mme Sophie Bellon	♦		75 %	2016
Mme Fabienne Dulac	♦		75 %	2019
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch			100 %	2016
M. Georges Liarokapis	●		100 %	2015
M. Nicolas Meyers			100 %	2021

♦ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*
● *Administrateur représentant les salariés.*

Le Comité est présidé par Mme Virginie Morgon, administrateur indépendant qui dispose d'une compétence financière reconnue.

Les membres du Comité d'Audit disposent des compétences financières et comptables nécessaires du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe.

Les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions, à l'exclusion des délibérations qui les concernent. Le Comité se réunit au moins deux fois par an hors la présence du management, avec la participation des Commissaires aux comptes.

Le Comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs.

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général ne sont pas membres du Comité.

MISSIONS

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

PRINCIPALES ACTIVITÉS 2021

- Examen des résultats annuels, semestriels et du bilan. Analyse du résultat d'exploitation par Division et Zone.
- Examen des Rapports des Commissaires aux compte sur les comptes sociaux et consolidés (notamment les points clés de l'audit).
- Examen du plan d'audit 2021 des Commissaires aux Comptes et des résultats des vérifications effectuées, de leurs recommandations ainsi que des suites données dans le cadre du contrôle légal des comptes.
- Examen des revues effectuées par les Commissaires aux Comptes ou l'Organisme Tiers Indépendant en matière de RSE, l'élargissement du périmètre de contrôle et l'amélioration de la fiabilité des données ayant permis l'émission d'un Rapport volontaire d'assurance raisonnable sur une sélection d'indicateurs.
- Commissariat aux comptes : examen du plan de transition (outils digitaux à déployer à compter d'avril 2022) du nouveau collège des Commissaires aux Comptes soumis à l'Assemblée Générale 2022.
- Approbation par le Comité d'Audit des services autres que la certification des comptes.
- Suivi de l'activité de l'Audit Interne, incluant les engagements RSE.
- Evolutions réglementaires sur la Finance Durable du « *Green Deal* », Règlement Taxonomie et le projet de révision de la directive sur les informations non-financières (*Corporate Sustainability Reporting Directive*).
- Contrôle Interne, Risques et Conformité : examen des dispositifs mis en œuvre (notamment le Plan de Vigilance et prévention de la corruption), et de la proposition de mise à jour de la cartographie des risques Groupe.
- Examen des risques juridiques et des éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine de L'Oréal.
- Suivi du *business plan* des principales acquisitions, du *goodwill* et *impairment*.
- *Data privacy* : suivi des politiques mises en place.
- Fiscalité : réforme de la fiscalité internationale.
- Transformation des fonctions Finance & Juridique dans le cadre de la vision 2030.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composition	Indépendance : 50 %	Nombre de réunions en 2021	Assiduité (moyenne 100 %)	Date d'entrée dans le Comité
Mme Sophie Bellon (Présidente)	♦	4	100 %	2016
Mme Françoise Bettencourt Meyers			100 %	2020
M. Paul Bulcke			100 %	2017
M. Patrice Caine	♦		100 %	2018

♦ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général peuvent assister aux séances du Comité, en dehors d'un point à l'ordre du jour qui les concerne directement.

MISSIONS	PRINCIPALES ACTIVITÉS 2021
• Réflexions et recommandations au Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et au statut des dirigeants mandataires sociaux. • Avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général, **le cas échéant**. • Élaboration et revue annuelle des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible. • Proposition au Conseil de nouveaux administrateurs. • Examen de la qualification d'administrateur indépendant revue chaque année par le Conseil d'Administration. • Vérification de la bonne application du code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère (Code AFEP-MEDEF). • Débat sur les questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil. • Conduite de la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil. • Préparation des décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur. • Évaluation du fonctionnement du Conseil. • Procédure d'évaluation des conventions libres : examen annuel du tableau de synthèse établi par la Société des flux financiers intervenus au cours de l'exercice entre L'Oréal et les personnes intéressées au sens de la réglementation afin d'en rendre compte au Conseil d'Administration dans le cadre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce. En cas de doute sur la qualification d'une convention, la vérification du respect du caractère courant et des conditions normales est effectuée par le Comité afin, le cas échéant, que le Conseil d'Administration mette en œuvre la procédure des conventions réglementées. Dans cette hypothèse, les personnes directement ou indirectement intéressées à cette convention ne participent pas à son évaluation.	• Suivi de la mise en place des modalités d'exercice de la Direction Générale à compter du 1er mai 2021 et proposition des projets de délibération du Conseil portant sur : ◦ la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ; ◦ la nomination de M. Nicolas Hieronimus aux fonctions de Directeur Général ; et ◦ le renouvellement de M. Jean-Paul Agon dans sa fonction de Président du Conseil d'Administration. • Réflexion sur la composition du Conseil (politique de diversité, complémentarité des profils, compétences, équilibre femmes/hommes, cumul de mandats, etc.) et mise à jour de la matrice des compétences des administrateurs. • Point sur les renouvellements de mandat soumis au vote de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 et des modalités de renouvellement de mandat des deux administrateurs représentant les salariés. • Réflexion sur la modification des statuts de la Société concernant les règles de limite d'âge applicables au Président et au Directeur Général. • Réflexion sur la composition des Comités du Conseil et propositions. • Proposition au Conseil concernant l'organisation de l'*executive session* de décembre 2021. • Examen de l'indépendance de chacun des administrateurs au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF (réunion de février 2022). • Détermination des modalités de l'évaluation annuelle du Conseil. • Examen des plans de succession en vue d'assurer la continuité de la Direction Générale et de la Présidence du Conseil en cas de vacance imprévue et à moyen terme. • Examen des postes clés de l'organisation dans la perspective d'assurer la continuité de l'activité (à court terme). • Analyse des Rapports 2021 de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise. • Examen du courrier adressé par l'AMF à la Société et du projet de réponse. • Analyse des politiques de votes 2021 des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les sujets de gouvernance (composition du Conseil, équilibre des pouvoirs, mandats, indépendance des administrateurs, etc.). • Examen des obligations du Conseil d'Administration en matière de RSE et recommandations. • Comité des Valeurs : revue des 5 grandes valeurs identifiées. • Mise en œuvre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales. • Proposition au Conseil de mise à jour du Règlement Intérieur afin de prévoir la possibilité de prise de décision après consultation par écrit des administrateurs et de revoir le seuil de détention d'actions des administrateurs (réunion de février 2022).

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS

Composition	Indépendance : 60 %	Nombre de réunions en 2021	Assiduité (moyenne 96 %)	Date d'entrée dans le Comité
Mme Sophie Bellon (Présidente)	♦	4	100 %	2018
Mme Ana Sofia Amaral	●		100 %	2015
Mme Françoise Bettencourt Meyers			100 %	2020
M. Paul Bulcke			100 %	2017
Mme Fabienne Dulac	♦		100 %	2020
Mme Belén Garijo	♦		75 %	2015

♦ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*
● *Administrateur représentant les salariés.*

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général peuvent assister aux séances du Comité, exception faite d'un point à l'ordre du jour qui les concerne directement.

MISSIONS	PRINCIPALES ACTIVITÉS 2021
• Établissement de propositions relatives à la rémunération du Président du Conseil d'Administration et à celle du Directeur Général le cas échéant. • Fixation de l'enveloppe allouée à la rémunération des administrateurs à soumettre à l'Assemblée Générale et règles de répartition. • Détermination de la politique de plans incitatifs à long terme, se déclinant notamment au travers de plans d'attributions gratuites d'actions ou d'actions de performance (ACAs). • Suivi de la politique Ressources Humaines : rémunérations, ratios de rémunération, relations sociales, recrutement, diversité, etc. • Suivi de l'application de la Charte Éthique dans l'entreprise.	• Rémunération des DMS [1] concernant les exercices 2020 et 2021 : • analyse de la performance 2020 du Président-Directeur Général et communication au Conseil d'Administration d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable annuelle 2020 ; et • proposition des objectifs et pondérations pour 2021 pour le PDG et le Directeur Général. • Rémunération des DMS concernant l'exercice 2022 : • examen de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration et au Directeur Général ; et • réflexion concernant la structure de la rémunération variable annuelle des DMS exécutif et non exécutif, et les objectifs fixés pour 2022. • Analyse des politiques de vote des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les questions de rémunération. • *Say On Pay* : préparation des projets de résolutions présentés à l'Assemblée du 20 avril 2021 (vote *ex ante* sur la politique de rémunération pour 2021 pour le PDG et le DG et vote *ex post* sur les éléments de rémunération versés au PDG au titre de 2020) et examen des projets de résolutions en vue de l'Assemblée 2022. • Examen de la convention réglementée relative au statut de M. Nicolas Hieronimus. • Examen des conventions réglementées en cours concernant M. Jean-Paul Agon. • Evolution des régimes de retraite supplémentaire : examen des nouvelles dispositions mises en place au sein du Groupe. • Livraison des plans *Long Term Incentives* (LTI) : constatation des performances relatives au Plan d'ACAs de 2017. • Plans d'animation à long terme : préparation du Plan d'ACAs d'octobre 2021. Proposition d'attribution au Directeur Général. Examen du projet de résolution concernant le Plan d'ACAs en vue de l'Assemblée Générale 2022. • Examen de la politique de rémunération du Groupe. • Actionnariat salarié : examen du projet de 3e Plan mondial prévu pour 2022. • Rémunération attribuée aux administrateurs : répartition pour 2021 et recommandation concernant la politique et le barème applicables pour 2022 (réunion de février 2022). • Politique de diversité et parité dans les instances dirigeantes : présentation des différents leviers et résultats obtenus, notamment en ce qui concerne l'égalité femmes-hommes au niveau des instances de direction [2].

(1) Dirigeants mandataires sociaux.
(2) Les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité sont présentés au sein du paragraphe 4.3.2.6. « Promouvoir la Diversité, l'Equité et l'Inclusion » du présent document.

2.3.4. Auto-évaluation du Conseil d'Administration

| ORGANISATION DE L'ÉVALUATION ANNUELLE DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Septembre 2021

- Mise à jour du Guide d'entretien thématique.
- Mise à jour du questionnaire Flash élaboré avec l'aide d'un cabinet de conseil extérieur.

Octobre 2021

Comité des Nominations et de la Gouvernance (CNG)

- Validation du Guide d'entretien, du questionnaire flash et de la procédure d'évaluation interne.

Octobre - Novembre 2021

- Envoi du questionnaire Flash et du Guide d'entretien aux administrateurs.
- Entretiens individuels (Administrateurs / Secrétaire du Conseil).

Décembre 2021

CNG

- Compte-rendu détaillé des évaluations.

Conseil d'Administration

- Synthèse des évaluations.
- Bilan de l'année 2021.
- Débat / souhaits pour 2022.
- **Décision évaluation** interne / externe en 2022.

Mars 2022

- Publication de la synthèse de l'évaluation dans le Document d'Enregistrement Universel 2021.

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

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

La procédure d'évaluation pour 2021 a été examinée par le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Elle s'est effectuée avec pour support un Guide d'entretien thématique mis à jour en octobre 2021, reprenant les principes énoncés par le Code AFEP-MEDEF et identifiant les pratiques du Conseil et les attentes de Place. Il permet à chaque administrateur de s'interroger sur le bon fonctionnement du Conseil et sur sa contribution personnelle aux travaux et décisions de celui-ci. Ce Guide était accompagné d'un questionnaire préparé en 2020 avec le concours du cabinet Spencer Stuart.

Ces documents, approuvés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance préalablement à leur envoi à chaque administrateur, ont servi de base aux entretiens individuels organisés entre les administrateurs et le Secrétaire du Conseil.

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

Les administrateurs ont été appelés à s'interroger à nouveau sur les principaux sujets de gouvernance et notamment : l'organisation de la Direction Générale, la désignation d'un administrateur référent, les *executive sesssions* organisées hors la présence des administrateurs exécutifs, et les relations avec les actionnaires sur les sujets de gouvernement d'entreprise.

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

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

Ils ont formulé des suggestions d'améliorations et émis des propositions sur les sujets stratégiques qu'ils souhaiteraient approfondir en 2022.

La synthèse de ces entretiens, effectuée par le Secrétaire du Conseil, a donné lieu à une première restitution lors de la réunion du Comité des Nominations et de la Gouvernance du 6 décembre 2021, puis en Conseil d'Administration le lendemain, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2022.

Tout d'abord, concernant la **composition du Conseil**, les administrateurs estiment que celle-ci est tout à fait satisfaisante et équilibrée. Le Conseil a accueilli en 2021 M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard et M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général de L'Oréal (voir paragraphe 2.2.3 « Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux » du présent document). Le nombre d'administrateurs indépendants – qui représentent 50 % du Conseil – est adéquat, compte tenu de leur profil et de leur grande liberté d'expression. Le Conseil est suffisamment diversifié en termes d'âge, de profil et d'expérience des administrateurs. Les genres sont représentés de façon parfaitement équilibrée. Les compétences attendues sont bien présentes et complémentaires – tout particulièrement celle de Direction Générale de grandes sociétés. L'expérience internationale des administrateurs est soulignée. Cette diversité de profils et d'expériences correspond aux besoins définis par le Conseil (voir paragraphe 2.2.1.2. « Politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration : des administrateurs expérimentés et complémentaires » du présent document). Elle permet au Conseil de débattre activement avec le Directeur Général, présent au sein du Conseil, des enjeux stratégiques auxquels le Groupe est confronté et de prendre ses décisions en toute indépendance.

Concernant la procédure d'intégration **des nouveaux administrateurs**, le Conseil estime que celle-ci est satisfaisante (en particulier : remise de tous documents d'information nécessaires, rencontre avec le Secrétaire du Conseil, organisation d'entretiens avec les membres du Comité Exécutif du Groupe). Elle permet aux nouveaux membres de prendre rapidement connaissance des problématiques stratégiques de la société. À la demande du Conseil, un rendez-vous avec le Directeur Éthique, Risques et Conformité sera systématiquement inclus dans le parcours d'intégration.

Les **administrateurs salariés** participent activement au Conseil et aux Comités dont ils sont membres. Forts de l'expérience et des compétences acquises après 8 ans de mandat, ils ont proposé la rédaction en interne d'un « Guide de l'administrateur représentant les salariés » qui permettrait à tout nouvel administrateur de L'Oréal représentant les salariés de bénéficier de leur expérience.

La **composition des Comités** est jugée appropriée, avec des administrateurs compétents au sein de chacun d'eux.

Concernant le **fonctionnement du Conseil**, il a été souligné que tous les administrateurs sont assidus, actifs et engagés avec une bonne contribution de chacun. Le fonctionnement est collégial. Les administrateurs indépendants sont très présents et jouent pleinement leur rôle en questionnant la Direction Générale. Les débats sont libres. Les administrateurs s'expriment dans un climat de confiance très positif. Le Président, ouvert et transparent, favorise les échanges et la qualité des débats. Le Directeur Général communique en toute transparence, tient les administrateurs bien informés des performances de la Société et répond avec beaucoup de précisions à toutes les interrogations. Il met en avant son équipe de management qui intervient régulièrement lors des réunions du Conseil, ce qui permet aux administrateurs de connaître les dirigeants de L'Oréal et d'apprécier leurs compétences dans leurs domaines de responsabilité. La dynamique du Conseil est tout à fait satisfaisante avec une excellente interaction entre les différents administrateurs, le Président du Conseil et le Directeur Général. Les administrateurs font part de leur grande confiance vis-à-vis du Président et du Directeur Général.

Concernant **les Comités du Conseil**, leur fonctionnement est satisfaisant. Les dossiers sont bien construits. Les administrateurs estiment que les sujets sont traités en Comité de façon très sérieuse et solide. Les comptes rendus au Conseil sont complets et détaillés. Le Conseil prend, dès lors, ses décisions en toute confiance sur la base des recommandations des Comités.

Le **Comité Stratégie et Développement Durable** fonctionne bien, avec de bonnes discussions. Il est présidé par le Président du Conseil qui mène les travaux avec beaucoup de compétence et d'objectivité. Le Directeur Général est invité à chacune de ses réunions et contribue activement à la qualité des échanges. Les administrateurs considèrent qu'ils disposent de toutes les informations utiles pour faire les bonnes recommandations au Conseil en matière de stratégie et de suivi de sa mise en œuvre. À titre d'exemple, l'activité du Groupe, ses résultats et ceux de la concurrence y sont examinés de façon approfondie ainsi que les projets d'acquisition. Les questions de RSE, faisant partie intégrante de la stratégie de L'Oréal, sont abordées systématiquement à chaque réunion en présence de la Directrice Générale de la RSE, ce qui est considéré comme essentiel par les membres du Comité.

Le **Comité d'Audit** est très bien mené avec des travaux unanimement salués. Les administrateurs apprécient l'équilibre entre les sujets de compliance et de business. Les sujets RSE et le suivi des données extra-financières sont bien traités et appelés à se renforcer encore davantage. Le grand professionnalisme et la transparence du management sont soulignés.

Le **Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations** est bien préparé, les travaux bien anticipés. Les membres disposent du bon niveau d'information pour faire les bonnes recommandations, notamment concernant les rémunérations des mandataires sociaux. Ils se félicitent que les sujets de politique RH soient régulièrement abordés en Comité et souhaitent approfondir encore davantage les thématiques liées à la diversité et à l'évolution à venir des modes d'organisation du travail.

La qualité des travaux du **Comité des Nominations et de la Gouvernance** est saluée, et notamment la sélection des nouveaux administrateurs qui est bien anticipée. La mise en œuvre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général a été très bien menée. Les plans d'urgence sont examinés et régulièrement mis à jour. L'information annuelle sur le « Top 100 » des dirigeants est une bonne pratique.

L'organisation, la durée et le rythme des réunions du Conseil sont satisfaisants. La confidentialité des débats et des décisions – systématiquement rappelée au début de chaque réunion – est bien respectée. Les administrateurs estiment qu'un effort a été accompli quant au respect des horaires mais attirent l'attention sur le fait que cela ne doit pas se faire au détriment des présentations. Il faut veiller à l'équilibre des ordres du jour. Les réunions organisées en visioconférence (jusqu'au mois de juillet 2021 inclus) en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19 se sont bien déroulées. Les réunions en présentiel – si la situation sanitaire le permet – restent à privilégier.

Les administrateurs considèrent que **l'information du Conseil** est satisfaisante, complète, et suffisamment détaillée. La mise à la disposition d'une documentation préalable aux séances du Conseil ou des Comités favorise la qualité des débats. Certains administrateurs souhaiteraient disposer des présentations plus en amont des réunions afin de faciliter les échanges et les prises de décisions. Dans le respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais auxquels la Société est soumise, ce souhait sera pris en compte en 2022. Une meilleure utilisation de la plateforme digitale sécurisée *Nasdaq Boardvantage* pourrait y contribuer.

Les **ordres du jour** des réunions du Conseil sont bien adaptés et couvrent tous les sujets.

Les administrateurs apprécient la présentation par le Directeur Général, lors de chaque réunion du Conseil, du chiffre d'affaires, des marchés et de la concurrence, du e-commerce et du *Travel Retail* qui permet de s'immerger dans le business opérationnel et de suivre les performances.

Les **interventions des managers** de L'Oréal ont été déterminées de façon à répondre aux attentes des administrateurs exprimées lors de l'autoévaluation du fonctionnement du Conseil effectuée en 2020. Ces présentations ont été de bonne qualité, bien préparées, complètes et transparentes. Elles ont permis de bien comprendre la vision et la stratégie de L'Oréal et de pouvoir en débattre avec la Direction Générale. Les administrateurs soulignent l'importance de laisser un temps suffisant aux questions et aux échanges.

La **réunion du Conseil dédiée au séminaire stratégique de juin 2021** a été très appréciée et jugée très riche, avec le partage de beaucoup d'informations. Son ordre du jour a été élaboré conformément aux souhaits exprimés par les administrateurs : présentations de l'activité de trois pays, Chine, Inde et Etats-Unis, et d'une zone géographique, l'Afrique subsaharienne, et présentations des transformations durables notamment induites par la crise sanitaire liée à la Covid-19 à l'horizon 2030.

Concernant les **acquisitions**, les administrateurs sont satisfaits de la façon dont les projets sont présentés et débattus. Ils sont en ligne avec la stratégie du Groupe. La Direction Générale est à l'écoute des avis des administrateurs. Le suivi des acquisitions traité cette année en Conseil et en Comité d'Audit a été très apprécié. Les administrateurs estiment qu'il doit être refait régulièrement.

La présentation du **Digital**, désormais annuelle, par la Directrice Générale Digital et Marketing est considérée comme essentielle pour la bonne compréhension des enjeux stratégiques du Groupe.

Le Conseil apprécie que ses ordres du jour et ceux des Comités couvrent tous les champs de l'activité du Groupe, non seulement ceux relatifs aux affaires mais également ceux relatifs à l'**Éthique,** à la **RSE,** aux **Ressources Humaines** qui montrent de façon extrêmement complète l'engagement de L'Oréal sur ces sujets jugés stratégiques. Ils souhaitent que ces sujets soient mis à l'ordre du jour du Conseil au moins une fois par an, ce qui a été le cas en 2021.

Ainsi, en 2021, le Conseil a revu avec le Directeur Général Éthique, Risques et Conformité la politique Éthique, en particulier sur les sujets des droits humains et des risques de corruption. Il a également jugé très utile l'intervention de la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale. Cette présentation lui a permis de dresser le bilan définitif au 31 décembre 2020 du programme RSE du Groupe *Sharing Beauty with All* et de détailler les engagements du nouveau programme L'Oréal pour le Futur pour la décennie à venir. Les administrateurs approuvent la suggestion d'organiser en 2022 une formation RSE, qui pourrait être l'occasion de faire intervenir un expert extérieur. De même, le Conseil a pu entendre le Directeur Général Relations Humaines et approfondir notamment les questions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et les objectifs mis en place en matière de mixité dans les instances dirigeantes. Les administrateurs apprécient que ces sujets soient débattus en profondeur avec le souci constant de promouvoir les meilleures pratiques.

Les administrateurs apprécient de recevoir les **rapports des analystes** après la publication des résultats annuels et semestriels et du chiffre d'affaires. Ils ont jugé très intéressante la présentation, en juillet 2021, du Directeur Général Administration et Finance consacrée au ***feedback des roadshows***. Ce sujet devra être remis régulièrement à l'ordre du jour.

Dans l'intervalle des réunions du Conseil et des Comités, la revue de presse mensuelle « *L'Oréal This Month* » couvrant l'activité en général et les principaux évènements de la vie du Groupe est jugée très utile. Les informations, dont les communiqués de presse, envoyées systématiquement entre les séances du Conseil permettent aux administrateurs d'être constamment en ligne avec l'activité de L'Oréal.

D'une manière générale, les administrateurs estiment que le Conseil exerce de manière satisfaisante ses différentes missions et en particulier son **rôle de réflexion et d'impulsion de la stratégie du Groupe**. Les questions stratégiques sont bien partagées, au bon niveau, sans entrer dans le détail de l'opérationnel. Le document « orientations stratégiques » est très bien fait. Les sujets RSE sont abordés très régulièrement au Conseil et dans les Comités. Les décisions sont prises en prenant en considération les enjeux environnementaux et sociaux de L'Oréal.

Les administrateurs se sont également exprimés sur les sujets de gouvernance suivants :

La **dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général** : les administrateurs estiment que la dissociation des fonctions mise en place depuis le 1er mai 2021 est le mode de gouvernance le plus adapté à la situation de L'Oréal. Le changement de gouvernance s'est déroulé de façon optimum. Le fonctionnement dans le cadre de cette nouvelle gouvernance est équilibré et satisfaisant. Ces changements se sont faits dans la continuité. Les administrateurs soulignent la complémentarité entre le Président et le Directeur Général. Le Président remplit pleinement le rôle défini par le Conseil et suscite les débats. Le Directeur Général peut se consacrer entièrement au business et au management. L'équilibre des pouvoirs est assuré compte tenu de la composition du Conseil (notamment la présence des deux grands actionnaires historiques et le nombre et le profil des administrateurs indépendants) et de la liberté d'expression dont disposent tous les administrateurs. Les administrateurs expriment leur grande confiance vis-à-vis de la nouvelle gouvernance.

La **nomination d'un administrateur référent** : les administrateurs n'estiment pas nécessaire la nomination d'un administrateur référent. Son intérêt serait très limité chez L'Oréal compte tenu de la composition et du fonctionnement actuels du Conseil ainsi que de la liberté de parole dont les administrateurs disposent.

Les ***executive sessions*** : depuis 2016, les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe. Ces réunions fonctionnent bien et ne suscitent aucun commentaire particulier. Leur déroulement a été modifié par le Conseil dans le cadre de la dissociation des fonctions du Président du Conseil et de Directeur Général. Elles se tiennent en deux temps : le Président du Conseil introduit la réunion en effectuant un bilan de ses missions. La réunion se poursuit en son absence, animée par la Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Les questions des **conflits d'intérêts** sont l'objet d'une attention particulière dans la mesure où la stratégie est discutée de façon très ouverte lors des réunions du Conseil. Les administrateurs estiment que les règles en vigueur sont satisfaisantes : non-participation aux débats et aux décisions et déclaration annuelle d'indépendance. Ils attachent une grande importance à l'analyse de l'indépendance des administrateurs qui est faite de façon approfondie chaque année et jugent efficace la procédure mise en œuvre en 2021 portant sur l'évaluation régulière des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Les administrateurs considèrent que la procédure actuelle de **rencontres avec les actionnaires**, investisseurs et sociétés de conseil de vote sur les sujets de gouvernement d'entreprise (réunions organisées par le Département en charge de la communication financière et des relations avec les actionnaires et auxquelles participent le Secrétariat du Conseil et la Direction juridique Droit des Sociétés et Droit Boursier) est satisfaisante. Ils apprécient qu'un compte rendu détaillé de leurs attentes soit fait en Comités et au Conseil.

Concernant l'**auto-évaluation** du Conseil en 2022, le Conseil estime qu'il n'y a pas lieu de revoir la procédure actuelle. Le Guide d'entretien sera à nouveau examiné par le Comité des Nominations et de la Gouvernance après avoir été revu, le cas échéant, par un cabinet extérieur consulté sur les meilleures pratiques de fonctionnement des Conseils d'Administration. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance supervisera le processus en lien avec le Secrétaire du Conseil. La synthèse des entretiens avec les administrateurs fera l'objet, comme chaque année, d'un débat en Conseil.

Pour 2022, différentes **décisions d'améliorations** ont été prises. Elles concernent principalement la mise à disposition plus en amont des informations et présentations du management et l'optimisation de l'utilisation de la plateforme digitale *Nasdaq Boardvantage*. Les administrateurs ont également émis le souhait d'approfondir certains points stratégiques. Les administrateurs ont formulé des **propositions de thèmes** à inscrire à l'ordre du jour du Conseil en 2022 et l'organisation du séminaire stratégique 2022. Après débat, une liste des sujets jugés prioritaires a été arrêtée par le Conseil du 7 décembre 2021. Ces sujets seront mis à l'ordre du jour des réunions du Conseil en 2022.

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

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

Le Conseil d'Administration de L'Oréal se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise tels que présentés par le Code AFEP-MEDEF. Le Règlement Intérieur précise les modalités de fonctionnement du Conseil, dans l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires, et celui de ses Comités dont les membres sont des administrateurs auxquels il confie des missions préparatoires à ses travaux. Les dernières actualisations du Règlement Intérieur datent du 20 avril 2021 et du 9 février 2022. Il s'agissait d'intégrer la possibilité de consultation par écrit des administrateurs dans les conditions fixées par la réglementation, suite à l'approbation (100 % des voix exprimées) par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 de la modification de l'article 9 des Statuts et de modifier le nombre d'actions minimum dont les administrateurs doivent être propriétaires. Le Règlement Intérieur, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement au présent paragraphe.

PRÉAMBULE

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

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

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

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

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

1. Missions et compétence du Conseil

1.1. Les pouvoirs généraux du Conseil

Le Conseil détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux.

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

Le Conseil s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détention de la corruption et du trafic d'influence.

Le Conseil s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise rend compte de l'activité du Conseil.

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

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

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

1.2. Les relations entre la Direction Générale et le Conseil

1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale

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

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

1.2.2. Les pouvoirs de la Direction Générale

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

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

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

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

1.2.3. Les devoirs de la Direction Générale

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

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

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

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

2. Composition du Conseil

2.1. Les administrateurs

Les administrateurs de la Société :

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

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

2.1.1. L'indépendance

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

2.1.2. La diversité

Le Conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, des nationalités et de la diversité des compétences. Les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en la matière sont rendus publics dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et intégrés dans le Document de Référence.

2.1.3. Renouvellement des mandats

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

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

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

2.2. La présidence du Conseil

Le Conseil élit un Président parmi ses membres.

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

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

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

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

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

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

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

3. Droits et obligations des administrateurs

3.1. Connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations

Chacun des membres du Conseil déclare avoir connaissance des documents suivants :

- statuts de la Société ;
- textes légaux et réglementaires qui régissent les sociétés anonymes françaises, dans le cadre du fonctionnement d'un Conseil d'Administration et particulièrement les règles relatives :
  - au cumul des mandats,
  - aux conventions et opérations conclues entre l'administrateur et la Société,
  - à la définition des pouvoirs du Conseil,
  - à la détention et l'utilisation d'informations privilégiées, ci-après développées au paragraphe 4.6. ;
- aux recommandations définies par le Code AFEP-MEDEF ;
- Charte Éthique de L'Oréal ;
- Code de Déontologie Boursière de L'Oréal ;
- ainsi que les dispositions du présent Règlement.

3.2. Respect de l'intérêt social

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

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

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

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

3.3. Obligations de diligence et d'information

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

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

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

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

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

Chaque membre du Conseil s'engage à être assidu :

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

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise donne aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions.

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

3.4. Formation des administrateurs

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

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

3.5. Obligation de réserve et de secret

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

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

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

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

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

3.6. Déontologie boursière

3.6.1. Principes

La Société s'est dotée d'un Code de Déontologie Boursière, régulièrement mis à jour pour notamment tenir compte des évolutions de la réglementation en vigueur. Ce Code a ainsi été mis à jour suite à l'entrée en application le 3 juillet 2016 du règlement européen n° 596/2014 sur les abus de marché (le « Règlement abus de marché »). Les membres du Conseil respectent les Principes de Déontologie Boursière « relatifs aux informations privilégiées » prévus par ce Code.

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

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

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

3.6.2. Périodes d'abstention

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

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

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

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

3.6.3. Délit d'initié

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

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

Conformément à la réglementation applicable, les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées, telles que définies à l'article 3.1.26 du Règlement abus de marché, doivent déclarer à l'AMF [1] les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'actions de la Société, ainsi que les transactions opérées sur des instruments qui leur sont liés, dès lors que le montant cumulé de ces opérations excède 20 000 euros pour l'année civile en cours.

Les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées transmettent leur déclaration à l'AMF, par voie électronique dans un délai de 3 jours ouvrés de négociation à compter de la date de l'opération.

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

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

3.6.5. Nomination d'un conseiller interne en déontologie boursière

L'Oréal a nommé un « Conseiller Interne en Déontologie Boursière ».

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

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

3.7. Détention d'un nombre minimum d'actions

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

Chaque administrateur est propriétaire d'au moins 250 actions de la Société : 125 actions au minimum au jour de sa nomination par l'Assemblée Générale et le solde au plus tard dans les 24 mois suivant cette nomination.

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

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

4. Fonctionnement du Conseil

4.1. Convocation du Conseil

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

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

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

4.2. Réunion du Conseil et mode de participation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Conseil peut prendre par consultation écrite des administrateurs, le cas échéant par voie électronique, les décisions suivantes : (i) la cooptation d'administrateurs, (ii) les autorisations liées aux cautions, avals et garanties visés par l'article L. 225-35 du Code de commerce, (iii) les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires si une délégation en ce sens a été consentie par l'Assemblée Générale, (iv) la convocation de l'Assemblée Générale et (v) les décisions de transfert du siège social dans le même département.

À la demande du Président du Conseil, la consultation est adressée par le Secrétaire du Conseil à chaque administrateur, avec indication du délai approprié pour y répondre, tel qu'apprécié par le Président en fonction de la décision à prendre, l'urgence ou le temps de réflexion nécessaire à l'expression du vote. Le document communiqué à cet effet mentionne les modalités de la consultation, son objet, une présentation et motivation de la décision proposée, ainsi que le projet de délibération. Les administrateurs n'ayant pas répondu à l'issue du délai prévu sont réputés ne pas rentrer dans le quorum pour la prise des décisions contenues dans la consultation, sauf extension possible dudit délai par le Président. Le Secrétaire du Conseil consolide les votes des administrateurs sur la délibération proposée et informe le Conseil du résultat du vote.

4.3. Procès-verbaux du Conseil

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

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

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

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

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

Les décisions prises par voie de consultation écrite des administrateurs font l'objet de procès-verbaux conservés dans les mêmes conditions que les autres décisions du Conseil d'Administration.

4.4. Le Secrétaire du Conseil

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

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

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

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

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

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

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

4.5. Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

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

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

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

5. Les Comités du Conseil

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1. Le Comité Stratégie et Développement Durable

5.1.1. Missions

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

Le Comité examine :

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

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

5.1.2. Organisation des travaux

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

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

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

5.2. Le Comité d'Audit

5.2.1. Missions

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

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

Sans préjudice des compétences du Conseil, ce Comité est notamment chargé :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, extra-financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.

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

  L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que de l'Audit Interne, afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à leur efficacité et leur application cohérente.

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

  Il examine annuellement la partie du Rapport de Gestion relative aux « facteurs de risques » et aux procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques.

  L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques significatifs de l'Entreprise ;
- d'assurer le suivi de la réalisation par le Commissaire aux Comptes de sa mission de contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes.

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

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

  Il tient compte des constatations et des conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutifs aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce ;
- d'assurer le respect par le Commissaire aux comptes de ses conditions d'indépendance.

  Il émet une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale et lorsque le renouvellement est envisagé conformément à l'article L. 823-3-1 du Code de commerce ;
- d'approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux Comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce, conformément à la « Charte des Prestations de Services pouvant être confiées aux Commissaires aux Comptes du Groupe L'Oréal et à leurs réseaux » arrêtée par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 6 décembre 2016 et approuvée par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 9 février 2017.

  Il se prononce sur ce point après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci. Le Comité peut ainsi approuver chaque prestation autre que de certification des comptes au cas par cas ou approuver un ensemble de prestations ;
- de rendre compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des suites de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Le Comité informe le Conseil d'Administration sans délai de toute difficulté rencontrée.

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

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

5.2.2. Composition

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

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

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

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

5.2.3. Organisation des travaux

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

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

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

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

5.2.3.1. Relations avec les Commissaires aux comptes

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

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

- leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou autres documents comptables, en faisant toute observation utile sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.

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

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

5.2.3.2. Rapport d'Activité

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

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

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

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

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

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

5.3. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance

5.3.1. Missions

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

- examiner et proposer au Conseil des candidatures de nouveaux administrateurs. À cette fin, le Comité établit une liste, mise à jour de manière continue, des personnes susceptibles d'être nommées administrateurs au regard de la politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration et détaillée dans le Rapport de gestion. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance peut mandater un ou plusieurs cabinets de renommée internationale spécialisés dans la recherche d'administrateurs indépendants et peut recueillir les suggestions éventuelles des administrateurs. Le Comité évalue les connaissances et compétences des candidats au regard des besoins identifiés, en adéquation avec la politique de diversité. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance formule au Conseil ses recommandations, dans le cadre de la sélection des futurs nouveaux administrateurs ;
- éclairer le Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et quant au statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil pour la nomination du Directeur Général ;
- veiller à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- s'assurer de l'application du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère ;
- débattre des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil ;
- arrêter les conditions dans lesquelles l'évaluation périodique du Conseil est réalisée ;
- débattre de la qualification d'administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil avant la publication du Rapport Annuel ;
- conduire la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil ;
- examiner la mise en œuvre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.

5.3.2. Organisation des travaux

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

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

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

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

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

5.4. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

5.4.1. Missions

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

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

- à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu ;
- à la rémunération fixe et variable du Directeur Général ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ, etc.) ;
- au montant de l'enveloppe de la rémunération des administrateurs à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;
- à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme, par exemple, ceux qui pourraient prévoir des distributions de stock-options ou d'actions gratuites.

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

Le Comité examine par ailleurs :

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

5.4.2. Organisation des travaux

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

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

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

6. Rémunération des administrateurs

L'administrateur reçoit une rémunération en cette qualité dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

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

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

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

2.4. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

2.4.1. Politique de rémunération des mandataires sociaux

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 est appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux telle qu'établie par le Conseil d'Administration (résolutions n° 13 à 15), à savoir celle :

- des administrateurs de L'Oréal ;
- du Président du Conseil d'Administration ; et
- du Directeur Général.

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Pour mémoire, l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 a approuvé la politique de rémunération des administrateurs à 99,72 %, du Président du Conseil d'Administration à 89,05 % et du Directeur Général à 93,04 %.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de réitérer les politiques de rémunération soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022, sous réserve des décisions suivantes :

- la politique de rémunération des administrateurs prévoit, le cas échéant, la possibilité de rémunérer les membres d'un Comité *ad hoc* appelé à instruire temporairement un sujet particulier ne relevant des missions d'aucun autre Comité existant ;
- dans le cadre de la 19e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif prévoit, dans les plans de rémunération à long terme, l'intégration, en plus des critères de performance financière, de critères de performance extra-financière afin de les corréler avec la stratégie de L'Oréal où performance économique et performance sociale vont de pair.

2.4.1.1. Politique de rémunération des administrateurs

L'administrateur reçoit une rémunération (anciennement appelée « jetons de présence ») dont le montant maximum est voté par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil, conformément à la politique de rémunération.

Dans le cadre de l'enveloppe de 1 600 000 euros votée par l'Assemblée Générale du 17 avril 2018, le Conseil d'Administration propose de reconduire pour 2022 les modalités de répartition des sommes allouées à la rémunération des administrateurs retenues pour l'année 2021. À noter qu'il est précisé qu'en cas de réunion d'un Comité *ad hoc* appelé à instruire temporairement un sujet particulier ne relevant des missions d'aucun autre Comité existant, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations pourra proposer au Conseil le versement d'une rémunération complémentaire aux administrateurs membres de ce Comité, dans le respect de l'enveloppe globale votée en 2018.

Il est rappelé que le montant de cette rémunération réparti entre les administrateurs comporte une part variable prépondérante, fonction de l'assiduité conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, qui a été fixée par le Conseil à 60 %, et une part fixe de 40 %.

Les rémunérations des Présidents des Comités sont doublées et comprennent également une part variable de 60 % et une part fixe de 40 %.

La participation aux réunions du Conseil pour les administrateurs situés hors Europe est rémunérée 10 000 euros par réunion, sauf en cas de participation par visioconférence, auquel cas la séance du Conseil est rémunérée 6 500 euros.

Le tableau suivant résume les règles applicables pour une année pleine :

Conseil d'Administration	Forfait annuel	Par séance du Conseil	Total pour le Conseil d'Administration *
	30 000 €	6 500 €	**69 000 €**
		10 000 € (administrateurs situés hors Europe – réunion présentielle)	**90 000 €**
Comités d'Études	**Forfait annuel (40 %)**	**Part variable annuelle (60 %) ****	**Total par Comité *****
Audit	10 000 €	15 000 €	25 000 €
Stratégie et Développement Durable	6 000 €	9 000 €	15 000 €
Nominations et Gouvernance	4 600 €	6 900 €	11 500 €
Ressources Humaines et Rémunérations	4 600 €	6 900 €	11 500 €

* *Sur une base de 6 réunions par an.*
** *Répartie en fonction de l'assiduité aux réunions des Comités.*
*** *Base 100 % d'assiduité.*

2.4.1.2. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'Administration se réfère, notamment, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Selon ce Code, les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à conseil d'administration sont le Président-Directeur Général, le Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Délégués (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) et le Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale (dirigeants mandataires sociaux non exécutifs).

Suite à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général à compter du 1er mai 2021, les politiques de rémunération ont vocation à s'appliquer à :

- M. Nicolas Hieronimus, en sa qualité de Directeur Général ; et
- M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil veille à ce que la politique de rémunération respecte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, de transparence et de mesure, et prenne en compte les pratiques de marché.

2.4.1.2.1. Politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif

A/ Principes fondamentaux de détermination de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

Spécificités liées à la nomination en qualité de dirigeant mandataire social exécutif de collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe

La pratique constante de L'Oréal a été de nommer aux fonctions de dirigeants mandataires sociaux exécutifs des cadres dirigeants ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe.

La politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif découle logiquement de ce choix.

Elle doit permettre d'attirer les meilleurs talents de L'Oréal aux plus hautes fonctions de Direction Générale, sans que ceux-ci ne perdent pour autant, après une longue carrière dans le Groupe, les avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Pour atteindre cet objectif, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir le contrat de travail du dirigeant mandataire social exécutif ayant une ancienneté d'au moins 15 ans dans le Groupe au moment de leur nomination, et a veillé à ce qu'il n'y ait pas cumul d'avantages au titre du contrat de travail suspendu et au titre du mandat social.

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF, qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social, pouvait être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés, d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail.

C'est ainsi que le Conseil d'Administration a souhaité distinguer clairement :

- d'une part, les éléments de rémunération relevant du mandat social : rémunération fixe, rémunération variable, et attribution d'actions de performance ; et
- d'autre part, les autres avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu : indemnité de licenciement, de départ ou de mise à la retraite, contrepartie pécuniaire à la clause de non-concurrence, et régime de retraite à prestations définies.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat social ne seront prises en considération pour le calcul de l'ensemble des avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail visés ci-dessus.

La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, et notamment pour le calcul de la retraite susvisée, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat. Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions, publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années en qualité de dirigeant mandataire social.

Les informations relatives aux avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu sont présentées au paragraphe 2.4.3. « Indemnité de départ et régime de retraite supplémentaire applicables aux dirigeants mandataires sociaux » du présent document.

Le dirigeant mandataire social exécutif est par ailleurs assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social afin de lui permettre de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Une rémunération en cohérence avec celle des cadres dirigeants de l'entreprise

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif s'inscrit, le cas échéant, dans la continuité de la politique qui leur était appliquée en qualité de cadre dirigeant.

Leur niveau de rémunération en qualité de dirigeant mandataire social exécutif est fixé en tenant compte du niveau de responsabilités qu'ils exerçaient dans l'entreprise au moment de leur nomination.

La politique de rémunération repose sur les mêmes fondements et les mêmes instruments que ceux appliqués aux cadres dirigeants dans l'entreprise. Les principes de rémunération sont ainsi stables et pérennes.

Le Conseil d'Administration est informé annuellement de la politique de Ressources Humaines du Groupe. Il est en mesure de vérifier la cohérence entre la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et les dispositifs en place notamment pour les membres du Comité Exécutif du Groupe, en s'appuyant sur les travaux du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Une rémunération compétitive par rapport à un panel de référence cohérent et stable

La rémunération du dirigeant mandataire social exécutif doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs talents aux fonctions les plus élevées de l'entreprise.

Cette rémunération s'apprécie de façon globale, c'est-à-dire en retenant l'ensemble des éléments qui la composent.

Pour apprécier la compétitivité de cette rémunération, un panel de référence cohérent et stable est défini avec le concours d'un cabinet de conseil extérieur.

Il se compose des sociétés françaises et internationales occupant une position mondiale significative. Ces sociétés se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opèrent sur le marché plus large des biens de consommation courante, pour tout ou partie de leur activité.

Ce panel se compose des rémunérations des dirigeants des sociétés suivantes :

Coty	Kimberly Clark	Reckitt Benckiser	Beiersdorf	Danone
GSK	Henkel	LVMH	Unilever	Colgate Palmolive
Estée Lauder	Johnson & Johnson	Procter & Gamble	Kering	

Ce panel est réexaminé chaque année par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations afin d'en vérifier la pertinence. Il est susceptible d'évoluer, notamment pour tenir compte des changements de structure ou d'activité des sociétés retenues, sur la base des propositions du cabinet extérieur.

Une rémunération respectueuse de l'intérêt social et directement en lien avec la stratégie de l'entreprise

Le Conseil d'Administration a établi la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif dans le respect de l'intérêt de la Société, afin d'assurer la pérennité et le développement à long terme de l'entreprise, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité et la raison d'être de L'Oréal.

a) Liens étroits avec la stratégie

La politique de rémunération appliquée au dirigeant mandataire social exécutif est directement en lien avec la stratégie du Groupe.

Elle soutient son modèle de développement. Elle favorise une croissance harmonieuse, régulière et pérenne, à la fois sur le court et le long terme.

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

b) Objectifs de performance directement corrélés avec ceux de la Société et créateurs de valeur

Le Conseil d'Administration choisit de corréler directement la performance du dirigeant mandataire social exécutif avec celle de l'entreprise en retenant les mêmes indicateurs de performance, notamment financiers.

La volonté de corréler les critères de performance de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif avec les indicateurs de performance, notamment financière, de la Société est la garantie d'une politique de rémunération lisible et pertinente.

Ces critères permettent d'apprécier la performance intrinsèque de L'Oréal, c'est-à-dire ses progrès année après année au travers d'indicateurs internes de performance et également sa performance relative par rapport à son marché et à ses concurrents au travers d'indicateurs externes de croissance.

Les objectifs retenus sont générateurs de création de valeur à long terme. En particulier, le choix de critères financiers opérationnels variés vise à encourager une croissance équilibrée et durable. De la convergence de ces critères résulte une performance globale à long terme.

Ces objectifs doivent également inciter le dirigeant mandataire social exécutif à adapter la stratégie du Groupe aux transformations profondes du monde de la beauté, en particulier la révolution digitale.

c) Part prépondérante de la rémunération soumise à condition de performance

La rémunération du dirigeant mandataire social exécutif doit comprendre une partie prépondérante soumise à conditions de performance, avec des périodes annuelles et pluriannuelles d'appréciation adaptées à l'horizon de chacun de ces objectifs.

Une rémunération en droite ligne avec les engagements ambitieux du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale

La rémunération doit favoriser un développement régulier, pérenne, conforme aux engagements du Groupe en matière d'éthique et respectueux de l'environnement dans lequel L'Oréal opère.

L'Oréal a annoncé en 2020 sa vision à l'horizon 2030 de la Responsabilité d'Entreprise dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur qui fixe un ensemble d'objectifs en matière de climat, de biodiversité, d'eau et d'utilisation des ressources naturelles.

L'engagement social et sociétal est tout aussi important puisqu'il ne peut y avoir de transition écologique sans société inclusive.

La part variable annuelle de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif intègre des critères extra-financiers, en lien avec la raison d'être de L'Oréal et les engagements pris par le Groupe, en particulier dans le cadre de ses programmes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Ces critères seront appréciés année après année dans une perspective de long terme.

Une rémunération créatrice de valeur à moyen et long terme pour les actionnaires

La rémunération du dirigeant mandataire social exécutif doit être liée à l'évolution sur le moyen et long terme de la valeur intrinsèque de la Société et à la performance du titre.

Une partie importante de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est ainsi composée d'actions de performance dont un pourcentage significatif est conservé jusqu'au terme du mandat, avec l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

Il y a ainsi alignement avec les intérêts des actionnaires, compris comme la création de valeur à long terme.

B/ Politique en matière de rémunération fixe, variable et d'attribution d'actions de performance du dirigeant mandataire social exécutif

La clé de répartition de la rémunération annuelle

La rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif se compose d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle et de l'attribution d'actions de performance.

Elle ne comporte pas d'éléments exceptionnels.

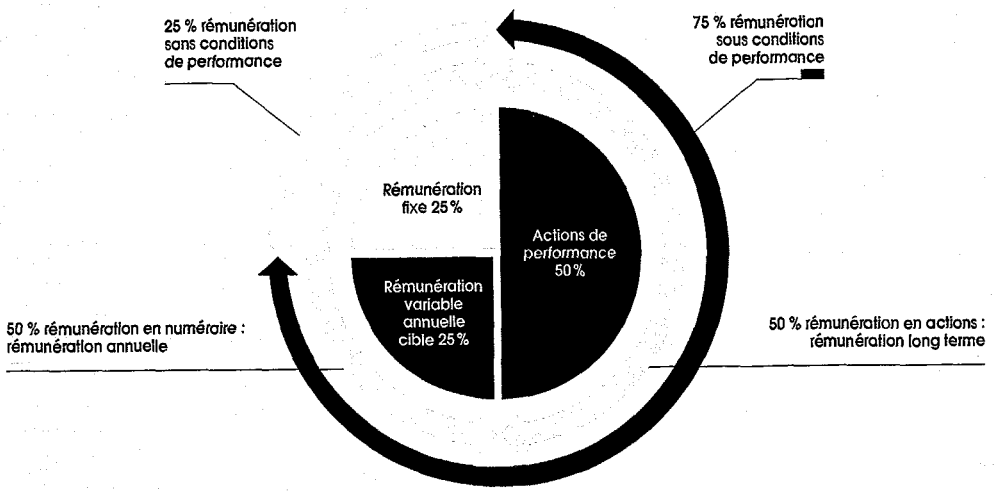
Le Conseil d'Administration arrête les différentes composantes de cette rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacune d'elles.

Chaque élément de la rémunération annuelle correspond à un objectif bien défini et clairement motivé.

Les différents éléments de la rémunération annuelle forment un ensemble équilibré avec une répartition d'environ :

- 50/50 entre rémunération fixe et rémunération variable annuelle cible ;
- 50/50 entre rémunération annuelle et rémunération long terme (actions de performance) ;
- 50/50 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ; et
- 75/25 entre rémunération sous conditions de performance et rémunération sans conditions de performance.

ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE CIBLE



Nota : s'y ajoutent les cotisations patronales finançant la protection sociale complémentaire.

La rémunération fixe

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

Elle est stable sur plusieurs années ; elle peut faire l'objet d'un réexamen à l'occasion du renouvellement de mandat. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle cible.

La rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle cible représente 100 % de la rémunération fixe.

La rémunération variable annuelle pourra dépasser 100 % de la rémunération fixe dans la limite de 120 % de celle-ci, afin d'être en mesure de rémunérer la surperformance. Cette surperformance s'apprécie critère par critère.

Le principe est de ne pas inciter à une prise de risques inappropriés et excessifs. En cela, la rémunération variable annuelle demeure raisonnable en comparaison de la partie fixe.

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

Elle est fonction de critères précis d'évaluation de la performance déterminés en début d'année par le Conseil d'Administration.

Ces critères sont financiers, extra-financiers et qualitatifs.

Les critères financiers et extra-financiers sont simples et quantifiables. Ils représentent une part prépondérante de la rémunération variable annuelle. Une limite est fixée à la part qualitative.

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

Ces critères sont les suivants :

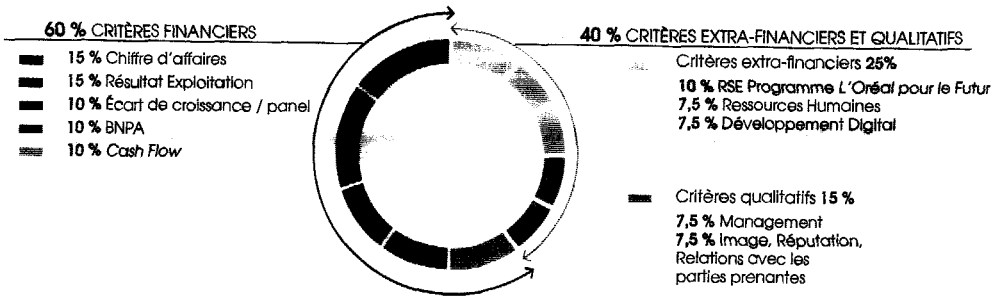
- pour 60 % de la rémunération variable annuelle :
  - des critères financiers directement corrélés avec les indicateurs de performance de l'entreprise :
    - l'évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget (15 %),
    - l'évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents (15 %),

- l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget (10 %),
- l'évolution du bénéfice net par action par rapport au budget (10 %), et
- l'évolution du cash-flow par rapport au budget (10 %) ;

• pour 40 % de la rémunération variable annuelle :
  • des critères extra-financiers, en particulier liés :
    - à l'avancement du programme *L'Oréal pour le Futur*, qui regroupe les engagements de L'Oréal en matière de développement durable pour 2030 (10 %),
    - à la mise en place de la politique Ressources Humaines avec une attention particulière au développement de la mixité dans les instances de direction (7,5 %), et
    - à la politique de développement digital (7,5 %) ;
  • des critères qualitatifs (15 %).

Les critères quantifiables, financiers (60 %) et extra-financiers (25 %), représentent 85 % de la rémunération variable annuelle.

DÉTAIL DES PONDÉRATIONS DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE POUR 2022



DÉTAIL DES CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS LIÉS À L'AVANCEMENT DU PROGRAMME L'ORÉAL POUR LE FUTUR RETENUS POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF EN 2022

Transformer notre activité

- D'ici à 2030, tous les produits du Groupe seront éco-conçus

Lutter contre le changement climatique

- D'ici à 2025, atteindre la neutralité carbone pour l'ensemble des sites du Groupe l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables.
- D'ici à 2030, réduction de 50 % en moyenne par produit fini des émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits du Groupe, par rapport à 2016.

Gérer l'eau durablement

- D'ici à 2030, 100 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels du Groupe sera recyclée et réutilisée en boucle.

Respecter la biodiversité

- D'ici à 2030, 100 % des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage bio-sourcés du Groupe seront traçables et issus de sources durables.

Préserver les ressources naturelles

- D'ici à 2030, 95 % des ingrédients des formules du Groupe seront bio-sourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires.
- D'ici à 2030, 100 % des emballages plastiques du Groupe seront d'origine recyclée ou bio-sourcée (objectif de 50 % d'ici à 2025).

Associer notre écosystème à notre transformation

- D'ici à 2030, 100 000 personnes issues de communautés en difficulté seront aidées par le Groupe pour accéder à un emploi.

Dans la mesure où le versement des éléments variables et exceptionnels attribués au dirigeant mandataire social exécutif sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires, aucune période de report ou possibilité pour la Société de demander la restitution de la rémunération variable annuelle n'a été prévue.

Attribution d'actions de performance

Depuis 2009, le Conseil d'Administration attribue des actions de performance aux salariés du Groupe et, depuis 2012, également à son dirigeant mandataire social exécutif, dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants, L. 22-10-59, L 22-10-60 et L. 22-10-8 du Code de commerce et des autorisations approuvées par l'Assemblée Générale.

Ces attributions sont en lien avec la performance et ont pour objectif d'encourager la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et la création de valeur qui doit en découler pour les actionnaires. Pour ce faire, l'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance qui sont constatées au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

La valeur de ces actions, estimée à la date d'attribution selon les normes IFRS, appliquées pour l'établissement des comptes consolidés, représente environ 50 % de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif sans dépasser 60 %.

En cas d'événement particulier le justifiant, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider d'une attribution complémentaire. Cette attribution éventuelle au dirigeant mandataire social exécutif, dûment motivée par le Conseil d'Administration, se ferait dans le respect d'un plafond global annuel (tenant compte des attributions déjà octroyées dans l'année) de 5 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

Le dirigeant mandataire social exécutif est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions 50 % des actions attribuées gratuitement qui sont définitivement acquises au terme de la période d'acquisition, après examen des conditions de performance.

Le dirigeant mandataire social exécutif prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance, et ce jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil d'Administration.

Un dirigeant mandataire social exécutif ne peut se voir attribuer des actions de performance au moment de son départ.

Conditions de performance

Les critères de performance portent sur la totalité des actions attribuées au dirigeant mandataire social exécutif.

Ils prennent en compte :

- pour partie, de **critères de performance de nature financière** basés sur :
  - l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal ; et
  - l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal ;
- pour partie, de **critères de performance de nature extra-financière** basés sur :
  - l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (ci-après les « Engagements L'Oréal pour le Futur ») :
    - % de sites « neutres en carbone » ;
    - % des ingrédients des formules bio-sourcés, traçables et issus de sources durables ;
    - % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée ;
    - nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe ; et
  - la parité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes (les postes stratégiques dont le Comité Exécutif, ci-après les instances Dirigeantes).

Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ces 2 types de critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices pleins et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe, et sont de nature à favoriser une croissance équilibrée et, continue et durable à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Les actions ne sont définitivement acquises qu'au terme d'une période de 4 ans, suffisamment longue pour pouvoir apprécier la performance réalisée sur 3 exercices pleins.

Seuils conditionnels d'acquisition

Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un certain niveau de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur, défini par le Conseil et rendu public, doit être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à un certain niveau minimum, défini par le Conseil et rendu public, aucune action ne sera définitivement acquise.

Au titre du critère lié à la parité femmes-hommes au sein des Instances Dirigeantes, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des Instances Dirigeantes doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les résultats constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le chapitre 7 « Informations boursières Capital social » du présent document.

Sort des actions de performance en cas de départ

Le droit aux actions de performance est perdu en cas de départ du Groupe pour raison de démission (hors le cas d'une fin de mandat social en lien avec la liquidation des régimes de retraite légaux et complémentaires obligatoires) ou pour faute grave ou lourde. En cas de révocation d'un dirigeant mandataire social exécutif, le Conseil statuera, conformément au Code AFEP-MEDEF, sur le sort des actions de performance attribuées à compter de la nomination en tant que dirigeant mandataire social exécutif.

Lorsque le bénéfice des attributions d'actions de performance au dirigeant mandataire social exécutif en cas de départ avant l'expiration de la période d'acquisition est maintenu, ce maintien est motivé notamment par les considérations suivantes :

- les actions de performance constituent un élément prépondérant de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif apprécié l'année de leur attribution ;
- elles sont la contrepartie de l'exécution de son mandat sous réserve de la réalisation des performances long terme ;
- leur maintien incite le dirigeant mandataire social exécutif à inscrire son action dans la durée ; et
- l'acquisition définitive des actions reste subordonnée à la réalisation des conditions de performance.

RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES 3 DERNIERS PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Plan d'Actions de Performance en date du :	20/04/2016	20/04/2017	17/04/2018
Moyenne arithmétique des performances des 3 exercices concernés	2017 - 2018 - 2019	2018 - 2019 - 2020	2019 - 2020 - 2021
Pour 50 % : Croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 1,47 point	+ 2,7 points	+ 4,6 points
Pour 50 % : Évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+ 6,99 %	+ 3,95 %	+ 8,3 %
Niveau de réalisation des conditions de performance	**100 %**	**82,95 %**	**100%**

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

Autres avantages

a) Rémunération au titre du mandat d'administrateur

Le dirigeant mandataire social exécutif ne bénéficie pas du versement d'une rémunération au titre d'un mandat d'administrateur.

b) Avantages accessoires à la rémunération

- **Avantages en nature**

Il n'est pas prévu de compléter la rémunération fixe du dirigeant mandataire social exécutif par l'attribution d'avantages en nature.

Le dirigeant mandataire social exécutif bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, ne sont pas des avantages en nature.

- **Régimes de protection sociale complémentaire**

Le dirigeant mandataire social exécutif continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Éléments de rémunération attribuables à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général, au titre de l'exercice 2022

La structure de la rémunération de M. Nicolas Hieronimus est conforme aux principes développés au paragraphe 2.4.1.2.1. de la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif, et forme un ensemble équilibré avec une répartition d'environ :

- 50/50 entre rémunération fixe et rémunération variable annuelle cible ;
- 50/50 entre rémunération annuelle et rémunération long terme (actions de performance) ;
- 50/50 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ; et
- 75/25 entre rémunération sous conditions de performance et rémunération sans conditions de performance.

La rémunération variable annuelle de M. Nicolas Hieronimus pourra dépasser 100 % de sa rémunération fixe dans la limite de 120 % de celle-ci, afin d'être en mesure de rémunérer la surperformance. Cette surperformance s'appréciera critère par critère.

Le Conseil d'Administration sera appelé à décider d'une attribution d'actions de performance en 2022 en application de la politique de rémunération soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	2 000 000 €	Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, propose à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Nicolas Hieronimus à 2 000 000 euros bruts en base annuelle.
Evolution 2021-2022	0 %	Ce montant est inchangé depuis 2021.
Rémunération variable annuelle	2 000 000 € (cible 100 % du fixe) Maximum 120 % du fixe, soit 2 400 000 €	La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. La volonté du Conseil d'Administration est d'inciter le dirigeant mandataire social exécutif autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année.
		La rémunération variable annuelle pourra atteindre 120 % de la rémunération fixe au maximum en cas de surperformance par rapport aux objectifs, la cible étant fixée à 100 % de la rémunération fixe.

Critères d'évaluation de la performance pour l'année 2022	Pondérations
• **Critères financiers**	**60 %**
• *Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget*	*15 %*
• *Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents*	*15 %*
• *Évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget*	*10 %*
• *Évolution du bénéfice net par action par rapport au budget*	*10 %*
• *Évolution du cash-flow par rapport au budget*	*10 %*
• **Critères extra-financiers et qualitatifs**	**40 %**
• *Critères quantifiables : 25 %*	
- L'Oréal pour le Futur : engagements en matière de développement durable pour 2030	10 %
- Ressources Humaines : équilibre Femmes/Hommes, développement des talents, accès à la formation	7,5 %
- Développement digital	7,5 %
• *Performance qualitative individuelle : 15 %*	
- Management	7,5 %
- Image, réputation, dialogue avec les parties prenantes	7,5 %

Les critères quantifiables, financiers (60 %) et extra-financiers (25 %), représentent 85 % de la rémunération variable annuelle. La pondération de chacun de ces critères, tant financiers qu'extra-financiers et qualitatifs, ainsi que les objectifs à atteindre ont été fixés en début d'année et communiqués au dirigeant mandataire social exécutif. L'appréciation s'effectue sans compensation entre critères.

	Montant	Présentation
Actions de performance		Concernant l'attribution d'actions de performance en 2022, le Conseil d'Administration sera appelé à décider la mise en œuvre d'un nouveau Plan dans le cadre de l'autorisation soumise au vote de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022. L'attribution qui serait décidée en faveur de M. Nicolas Hieronimus respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF. La valeur de l'attribution (estimée selon les normes IFRS), représenterait environ 50 % de la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif sans dépasser 60 %. M. Nicolas Hieronimus est également tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat social 50 % des actions qui lui seraient définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition. L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui serait constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendrait : • pour 40 %, de la croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; • pour 40 %, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe, • **pour 15 %, de l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité** environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% de sites neutres en carbone ; % des **ingrédients bio-sourcés** de nos formules, **traçables et issus de sources durables** ; % d'**emballages plastiques d'origine recyclée** ou **bio-sourcée** ; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux de nos marques) ci-après les « Engagements L'Oréal pour le Futur » ; • **pour 5 %, d'un objectif de parité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes (les postes stratégiques dont le Comité Exécutif**, ci-après les instances Dirigeantes). Le calcul s'effectuerait à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution serait l'année 2023. **Concernant le critère lié au chiffre d'affaires**, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère. **Concernant le critère lié au résultat d'exploitation**, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère. **Concernant le critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur**, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un certain niveau de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur, défini par le Conseil et rendu public, doit être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à un certain niveau minimum, défini par le Conseil et rendu public, aucune action ne sera définitivement acquise. **Concernant le critère lié la parité femmes-hommes au sein des instances Dirigeantes**, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des instances Dirigeantes doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.
Rémunération en qualité d'administrateur	0 €	M. Nicolas Hieronimus ne bénéficiera pas du versement d'une rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Avantages accessoires à la rémunération		• **Avantages en nature** M. Nicolas Hieronimus bénéficiera des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature. • **Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé** M. Nicolas Hieronimus continuera d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permettra de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant de la rente résultant des cotisations patronales versée au titre du régime de retraite à cotisations définies vient en déduction de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif.

2.4.1.2.2. Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale

Rémunération annuelle fixe exclusivement

Le Conseil d'Administration, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF (article 25-2), propose à l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 que l'exercice du mandat de Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale soit uniquement rémunéré par une rémunération fixe, à l'exclusion notamment de toute rémunération variable, d'attribution d'actions de performance et de toute indemnité liée au départ ou de toute contrepartie à un engagement de non-concurrence.

Le Conseil d'Administration a également décidé que l'exercice du mandat d'administrateur du Président du Conseil d'Administration ne serait pas rémunéré.

Le Président du Conseil bénéficiera des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, ne sont pas des avantages en nature.

M. Jean-Paul Agon bénéficiera du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

Principes de détermination de la rémunération annuelle fixe

La rémunération du Président du Conseil d'Administration est déterminée sur la base des éléments suivants :

- attentes du Conseil d'Administration de L'Oréal quant à l'exercice de la mission légale de Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale ;
- expérience, compétences et réputation du Président en matière de Gouvernement d'entreprise et de Gouvernance durable ;
- missions spécifiques confiées au Président par le Conseil d'Administration ;
- compétitivité et comparabilité de la rémunération par rapport à un panel de référence pertinent : 17 sociétés internationales, comportant 6 sociétés déjà retenues dans le panel de la rémunération du Président-Directeur Général, établi par le cabinet Mercer ; et
- attractivité de la rémunération par rapport à la rémunération antérieure du dirigeant mandataire social et au montant de la rente de retraite qu'il est susceptible de recevoir.

Application à M. Jean-Paul Agon

Le Conseil d'Administration est pleinement conscient des enjeux de Gouvernance durable, notamment dans la perspective des initiatives législatives européennes et des attentes croissantes des autorités et des parties prenantes.

Il est pour lui essentiel de pouvoir compter sur un Président engagé, expérimenté et compétent, tel que M. Jean-Paul Agon, reconnu pour son implication dans les sujets de gouvernance, et dans les relations avec les parties prenantes.

M. Jean-Paul Agon, qui organise les travaux du Conseil d'Administration qu'il préside depuis 2011, a déjà porté la Gouvernance de L'Oréal à un niveau exemplaire, tout en assumant avec succès la Direction Générale de la Société. Son engagement à temps plein au bénéfice de la Gouvernance de la société est une importante source de valeur ajoutée pour le Conseil qui souhaite mettre en avant l'expertise de M. Jean-Paul Agon dont la connaissance approfondie de l'entreprise, de son environnement et de ses enjeux stratégiques est un atout majeur.

La rémunération du Président correspond à cette ambition du Conseil d'assurer, au regard des missions de plus en plus importantes attendues d'un Conseil d'Administration, la continuité de ses travaux et d'en permettre le développement.

Le Conseil a également pris en compte les missions étendues qu'il a décidé de confier à M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président du Conseil d'Administration.

Enfin, le Conseil a pris en compte les attentes des parties prenantes en mettant en perspective cette rémunération avec celles d'un panel de référence international, défini avec l'aide d'un cabinet de conseil extérieur indépendant.

L'analyse de rémunérations des Présidents du Conseil d'Administration des sociétés du panel de référence retenu, dans lequel figurent 6 sociétés à structure de gouvernance dissociée déjà retenues dans le panel de référence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, fait état d'une rémunération moyenne de 1 521 200 euros et d'une rémunération médiane à 695 200 euros avec des écarts types importants.

En conséquence de cette analyse et sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 9 février 2022 propose à l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 de maintenir la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil, à 1 600 000 euros.

M. Jean-Paul Agon a notifié à la Société la rupture de son contrat de travail à la date du 30 avril 2021, afin de pouvoir entrer en jouissance de ses droits à la retraite obligatoire à compter du 1er mai 2021. Au titre de son contrat de travail, il peut bénéficier d'une rente de 1,59 million d'euros bruts par an au titre du régime de retraite supplémentaire L'Oréal à prestations définies « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture », fermé depuis le 31 décembre 2000 [1]. Le Conseil d'Administration a fait suite au souhait de M. Jean-Paul Agon de renoncer au bénéfice de cette rente de retraite supplémentaire afin de ne pas cumuler celle-ci avec une juste rémunération de la fonction de Président telle que définie par le Conseil dans la présente politique.

(1) *Le bénéfice de cette rente a été approuvé, dans le cadre de la procédure des conventions réglementées, par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 et par l'Assemblée Générale du 17 avril 2018 à l'occasion du renouvellement du mandat social en cours.*

MISSIONS DU PRÉSIDENT :

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que :

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

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

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

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

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

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

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

Tenant compte de l'expérience et de l'expertise de M. Agon ainsi que de sa connaissance approfondie du Groupe et du marché de la beauté, le Conseil d'Administration a décidé d'étendre les missions confiées au Président. Dans toutes ces missions spécifiques, le Président agit en étroite collaboration avec le Directeur Général qui assure seul la direction et la gestion opérationnelle de la Société.

M. Jean-Paul Agon, en tant que Président du Conseil d'Administration apportera son aide et ses conseils au Directeur Général, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Société, définies par le Conseil d'Administration.

Il sera informé et consulté par le Directeur Général sur tous sujets et événements significatifs tels que : les projets d'acquisition ou de cession, les opérations financières importantes, la communication financière, les orientations de la politique Ressources Humaines et les nominations des principaux dirigeants du Groupe, l'Éthique et les sujets de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Il assurera, en collaboration avec le Directeur Général, le suivi de certaines participations dont celle de L'Oréal dans Sanofi.

En collaboration avec le Directeur Général, il pourra représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, aussi bien au plan national qu'international, avec notamment les pouvoirs publics, les partenaires et parties prenantes stratégiques de L'Oréal.

Il veillera au respect des valeurs de L'Oréal et de sa culture.

Il pourra entendre les Commissaires aux Comptes en vue de la préparation des travaux du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit.

Il présidera et animera le Comité Stratégie et Développement Durable.

M. Jean-Paul Agon réunira les membres du Conseil d'Administration hors la présence des administrateurs appartenant à la Direction Générale ou ayant un lien hiérarchique avec elle. Ces réunions sont notamment l'occasion de débattre des performances et des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Il rendra compte au Conseil d'Administration de l'exécution de sa mission.

Le Conseil d'Administration considère que cette nouvelle organisation, proposée à compter de mai 2021, garantira la pérennité de la performance, des valeurs et des engagements du Groupe, ainsi que la qualité de sa gouvernance.

Détail des éléments de rémunération attribuables à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration, sur l'exercice 2022 :

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	1 600 000 €	Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, propose à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 de maintenir le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 1 600 000 euros bruts.
Avantages accessoires à la rémunération		• **Avantages en nature** M. Jean-Paul Agon bénéficiera des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature. • **Régimes de protection sociale complémentaire** M. Jean-Paul Agon bénéficiera du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

2.4.1.2.3. Processus de décision, de révision, et de mise en œuvre de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération est établie de manière à garantir la bonne application de la politique et des règles fixées par le Conseil d'Administration. Celui-ci s'appuie sur les travaux et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, composé de six administrateurs, dont 60 % sont des administrateurs indépendants incluant sa Présidente, et dont un membre est administrateur représentant les salariés. Le dirigeant mandataire social n'est pas membre du Comité. Les recommandations du Comité sont faites en tenant compte des études effectuées à sa demande par un cabinet de conseil indépendant.

Le Comité s'est réuni 4 fois en 2021 et ses travaux sont détaillés au paragraphe 2.3.3. « L'activité des Comités du Conseil d'Administration » du présent document.

Le Comité dispose des éléments d'informations nécessaires pour élaborer ses recommandations, et tout particulièrement pour apprécier les performances du dirigeant mandataire social au regard des objectifs de court et long termes du Groupe.

Cette organisation et ce processus ont pour objet de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations s'appuie sur les études effectuées par un cabinet indépendant

Ces études se basent sur un panel international de leaders mondiaux, qui sert de référence aux études de rémunération comparatives.

Dirigeant mandataire social exécutif

Ce panel se compose de sociétés françaises et internationales, occupant une position de leader mondial. Ces sociétés se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien agissent sur le marché plus large des biens de consommation courante, pour tout ou partie de leur activité.

Le panel applicable pour 2021 est composé des dirigeants des 14 sociétés suivantes :

PANEL RETENU POUR L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Beiersdorf	Colgate Palmolive	Coty	Danone
Estée Lauder	GSK	Henkel	Johnson & Johnson
Kimberly Clark	Kering	LVMH	Procter & Gamble
Reckitt Benckiser	Unilever		

Il permet d'apprécier la compétitivité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif.

Ce panel fait état d'une rémunération moyenne de 12 384 400 euros et d'une rémunération médiane de 9 140 600 euros.

En termes de capitalisation boursière, L'Oréal se situe au-dessus du 3e quartile des sociétés de ce panel.

Il est rappelé que la politique de rémunération en place dans l'entreprise, en particulier celle appliquée aux cadres dirigeants, vise à positionner la rémunération de ceux-ci entre la médiane et le 3e quartile.

Les travaux effectués avec l'appui du cabinet indépendant permettent également de mesurer :

- la compétitivité et la comparabilité de la rémunération globale par rapport à ce panel de référence, en tenant compte de l'expérience et des compétences acquises par le Directeur Général à l'issue d'une carrière de 34 ans dans le Groupe ;
- la pertinence dans le temps de la structure de la rémunération globale et des objectifs qui lui sont assignés ;
- les résultats comparés de L'Oréal au regard des critères retenus par le Groupe pour évaluer la performance du dirigeant mandataire social exécutif ; et
- le lien entre rémunération et performance du dirigeant mandataire social exécutif.

Dirigeant mandataire social non exécutif

Pour déterminer le positionnement de la rémunération du Président du Conseil, un panel a été défini avec l'aide d'un cabinet de conseil indépendant. Il se compose de 17 sociétés internationales, sélectionnées sur la base de leur gouvernance, de leur secteur d'activité, de leur taille et de leur nationalité.

Il s'agit des sociétés à gouvernance duale suivantes :

PANEL RETENU POUR L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

AstraZeneca	AB In Bev	BASF	Bayer	Coty	Diageo
Estée Lauder	GSK	Henkel	Kraft Heinz	Linde	Nestlé
Novartis	Reckitt Benckiser	Roche	Starbucks	Unilever	

L'analyse des rémunérations des Présidents du Conseil d'Administration des sociétés du panel de référence retenu, dans lequel figurent 6 sociétés à structure de gouvernance dissociée déjà retenues dans le panel de référence de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif, fait état d'une rémunération moyenne de 1 521 200 euros et d'une rémunération médiane à 695 200 euros avec des écarts types importants.

Le Comité dispose de toutes les informations internes utiles

Ces informations permettent au Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations d'apprécier la performance de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social exécutif tant sur le plan financier que sur le plan extra-financier.

Les résultats annuels, économiques et financiers du Groupe sont présentés chaque année de façon complète et exhaustive aux membres du Comité lors de la réunion de février, et servent de base à l'évaluation des critères de performance financière de la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif.

Les principes de la politique conduite en matière de Relations Humaines sont présentés régulièrement aux membres du Comité ou lors d'une réunion du Conseil d'Administration par le Directeur Général des Relations Humaines. Les administrateurs sont ainsi en mesure de vérifier la cohérence entre la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société.

De la même façon, le Directeur Éthique, Risques et Conformité expose également régulièrement la politique et les actions menées en ce domaine.

2 membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations font partie du Comité Stratégie et Développement Durable au sein duquel les programmes relevant de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe sont débattus.

Ces informations contribuent à l'appréciation de la partie extra-financière et qualitative de la rémunération variable annuelle.

La Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est membre du Comité d'Audit et participe à l'arrêté des comptes ainsi qu'à l'examen de la politique de prévention des risques. Elle préside également le Comité des Nominations et de la Gouvernance, ce qui lui apporte une vision transversale des différents sujets nécessaires à l'évaluation de la performance.

Le Comité peut également approfondir son évaluation de la performance de l'entreprise en prenant contact avec les principaux dirigeants de la Société, après en avoir informé la Direction Générale.

Ces informations enrichissent leur vision de la mise en œuvre de la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration, ainsi que des performances de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social exécutif.

Ce sont sur ces bases que sont faites les recommandations au Conseil d'Administration, qui prend alors collégialement ses décisions concernant la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale.

L'organisation des travaux du Comité concernant la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est décrite dans le schéma ci-après.

Le Comité examine les attentes des investisseurs et sociétés de conseil de vote, les règles et les recommandations des Autorités de régulation

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations analyse avec attention les textes et rapports sur les rémunérations des dirigeants, notamment le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées de l'Autorité des Marchés Financiers, et le rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

Il est attentif aux observations et demandes des investisseurs et s'efforce d'en tenir compte, tout en conservant la cohérence de la politique de rémunération décidée par le Conseil et sous réserve de contraintes liées à la confidentialité des informations publiées.

Conditions de dérogation à la politique de rémunération en cas de circonstances exceptionnelles

L'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 invite les sociétés à prévoir dans leur politique de rémunération des dérogations éventuelles en cas de circonstances exceptionnelles. À défaut, le Conseil d'Administration se trouverait dans l'impossibilité d'accorder un élément de rémunération non prévu dans la politique de rémunération préalablement approuvée par l'Assemblée Générale, alors même que cette décision serait rendue nécessaire au regard de ces circonstances exceptionnelles. Il est précisé que cette dérogation ne peut être que temporaire dans l'attente de l'approbation de la politique de rémunération modifiée par l'Assemblée Générale à venir, et serait dûment motivée.

Le cas échéant, l'adaptation de la politique de rémunération à des circonstances exceptionnelles serait décidée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, après avis, en tant que de besoin, d'un cabinet de conseil indépendant. Ainsi, par exemple, le recrutement d'un nouveau dirigeant mandataire social dans des conditions imprévues pourrait nécessiter d'adapter temporairement certains éléments de rémunération existants ou de proposer de nouveaux éléments de rémunération. Dans cette hypothèse, le Conseil d'Administration prendrait en compte l'expérience, l'expertise ainsi que la rémunération du dirigeant concerné afin de lui proposer une rémunération exceptionnelle qui ne pourrait excéder le montant des avantages auxquels il aurait dû renoncer en quittant ses précédentes fonctions.

Il pourrait également être nécessaire de modifier, dans le respect des plafonds prévus dans la politique de rémunération, les conditions de performance conditionnant l'acquisition de tout ou partie des éléments de rémunération existants en cas de circonstances exceptionnelles résultant notamment d'une modification sensible du périmètre du Groupe à la suite d'une fusion ou d'une cession, de l'acquisition ou de la création d'une nouvelle activité significative ou de la suppression d'une activité significative importante, d'un changement de méthode comptable ou d'un évènement majeur affectant les marchés et/ou les grands concurrents de L'Oréal.

CALENDRIER DES TRAVAUX DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Février 2021

- Recommandations concernant la rémunération 2020 du PDG :
  - évaluation de la rémunération variable annuelle 2020 après examen des résultats extra-financiers (rappel : renonciation de M. Agon aux objectifs financiers de la rémunération variable annuelle financière dans un esprit de solidarité dans le contexte de la crise sanitaire);
  - projet de résolution *Say On Pay ex post*.
- Retraite à prestations définies de M. Agon :
  - examen du niveau d'atteinte des conditions de performance pour 2020.
- Examen de la convention réglementée relative au statut de M. Nicolas Hieronimus, Directeur général à compter du 1er mai 2021
- Plan d'animation à long terme :
  - constatation des niveaux de performance atteints pour le Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs) 2017 venant à échéance.
- Présentation de l'étude 2021 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :
  - panel, équilibre et structure de la rémunération, lien entre performance et rémunération.
- Recommandations concernant les politiques de rémunération pour 2021 :
  - applicables aux dirigeants mandataires sociaux (PDG, Directeur Général, Président du Conseil) ;
  - examen des projets de résolution.

Avril 2021

- Compte rendu des rencontres investisseurs sur les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Octobre 2021

- Présentation de la politique de rémunération de L'Oréal :
  - cohérence entre les dispositifs en place dans l'entreprise.
- Travaux sur le Plan d'ACAs 2021 :
  - proposition d'attribution pour le Directeur Général.

Décembre 2021

- Politique de rémunération 2022 :
  - examen des questions soulevées suite aux rencontres avec les investisseurs et agences de conseil en vote ;
  - réflexion sur le projet de résolution ACAs à soumettre à l'Assemblée Générale 2022.

2.4.2. Rémunération 2021 des mandataires sociaux

Les informations du présent paragraphe relatives à la rémunération des mandataires sociaux de L'Oréal (les administrateurs, le Président-Directeur Général jusqu'au 30 avril 2021, le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration à compter du 1er mai 2021), requises par les articles L. 22-10-9, I et L. 22-10-34, I et II du Code de commerce, sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 lors du vote des résolutions n° 9, n° 10, n° 11 et n° 12.

2.4.2.1. Rémunération versée au cours de l'exercice 2021 ou attribuée au titre de cet exercice aux administrateurs

Un montant total de 1 370 989 euros, dans les limites de l'enveloppe de 1 600 000 euros votée par l'Assemblée Générale le 17 avril 2018, attribué au titre de l'exercice 2021, sera versé aux administrateurs.

Le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois en 2021 (dont une réunion non rémunérée) et 17 réunions de ses Comités ont été organisées.

En 2021, les taux moyens d'assiduité sont de 95 % pour le Conseil d'Administration, 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable, 93 % pour le Comité d'Audit, 100 % pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance et 96 % pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il est rappelé que M. Jean-Paul Agon et M. Nicolas Hieronimus ne bénéficient d'aucune rémunération en qualité d'administrateur.

M. Jean-Paul Agon et M. Nicolas Hieronimus ne perçoivent aucune rémunération en qualité d'administrateur de sociétés du Groupe.

Administrateurs	Rémunération attribuée au titre de 2021 versée en 2022 *(en euros)* 8 réunions du Conseil (dont 7 rémunérées) 17 réunions des Comités	Rémunération attribuée au titre de 2020 versée en 2021 *(en euros)* 8 réunions du Conseil (dont 7 rémunérées) 22 réunions des Comités
M. Jean-Paul Agon	-	-
M. Nicolas Hieronimus (1)	-	-
Mme Ana Sofia Amaral	87 000	87 000
Mme Sophie Bellon	142 750	146 500
Mme Françoise Bettencourt Meyers	107 000	104 300
M. Paul Bulcke	107 000	113 500
M. Patrice Caine	102 000	92 250
Mme Fabienne Dulac	108 250	106 250
Mme Belén Garijo	78 775	87 000
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch	94 000	94 000
Mme Ilham Kadri	75 500	43 143
M. Georges Liarokapis	100 500	100 500
M. Jean-Victor Meyers	90 250	108 000
M. Nicolas Meyers	87 750	43 143
Mme Virginie Morgon	125 500	129 000(2)
M. Alexandre Ricard (1)	64 714	-
TOTAL	1 370 989	1 254 586

(1) Administrateurs dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2021.
(2) Montant par séance du Conseil en présentiel majoré afin de tenir compte de l'éloignement intercontinental, pour les administrateurs situés hors Europe.

2.4.2.2. Rémunération versée au cours de l'exercice 2021 ou attribuée au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, sur la période du 1er janvier au 30 avril 2021

2.4.2.2.1. Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 11 février 2021, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 euros bruts, versée au prorata temporis sur la période du 1er janvier au 30 avril 2021.

Celle-ci est inchangée depuis 2014.

2.4.2.2.2. Rémunération variable annuelle

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2021, l'objectif avait été fixé à 2 200 000 euros bruts en base annuelle, soit 100 % de la rémunération fixe. Cette somme représente le montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2021 avait fixé les critères de la rémunération variable applicables pour 2021 et leurs pondérations respectives. Les critères financiers représentent 60 % de la rémunération variable, et les critères extra-financiers 40 % de celle-ci. Ces critères financiers sont directement corrélés avec les indicateurs de performance économique de la Société : l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché par rapport aux principaux concurrents, du résultat d'exploitation, du bénéfice net par action (BNPA) et du cash-flow.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur la base des recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a évalué la performance de M. Jean-Paul Agon. Le taux d'atteinte est de 99,6 % des objectifs. Il a donc été décidé d'attribuer à M. Jean-Paul Agon, au titre de la rémunération variable annuelle 2021, un montant de 730 400 euros, au titre des quatre premiers mois de l'année.

L'atteinte des critères financiers et extra-financiers quantitatifs a été évaluée sur l'ensemble de l'année 2021. Sur cette base, la rémunération variable annuelle a été calculée au *prorata temporis*.

Pour mémoire, à la suite de l'approbation par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 (10e résolution), une rémunération variable annuelle a été versée au titre de l'exercice 2020 pour un montant total de 859 831 euros, le Conseil d'Administration ayant considéré le 11 février 2021, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, que 97,71 % de l'objectif avait été atteint, sur la base des seuls critères extra-financiers et qualitatifs.

OBJECTIFS FINANCIERS 2021 (60 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

Critères financiers	Pondération	Résultats 2021	Taux de paiement cible et maximum : 100% du fixe	Appréciation du Conseil
Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget (1)	15 %	32 287,6 M€	**100 %**	*Performance très supérieure au budget.*
Écart de croissance du Chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents (2)	15 %	+ 6,9 points	**100 %**	*Objectif maximum atteint.*
Résultat d'exploitation par rapport au budget (1)	10 %	6 160,3 M€	**100 %**	*Objectif maximum atteint.*
Bénéfice net par action(3) par rapport au budget (1)	10 %	8,82 €	**100 %**	*Objectif maximum atteint.*
Cash-flow(4) par rapport au budget (1)	10 %	5 653,3 M€	**100 %**	*Performance très supérieure au budget.*
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS FINANCIERS			100 %	

(1) Budget non communiqué pour des raisons de confidentialité.
(2) Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.
(3) Part du groupe dilué par action hors éléments non récurrents.
(4) Flux opérationnel cumulé = Flux de trésorerie généré par l'activité – acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS 2021 (40 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

Critères extra-financiers et qualitatifs	Pondération	Indicateurs de performance 2021	Taux de paiement cible et maximum : 100% du fixe	Appréciation du Conseil
Critère RSE : Programme L'Oréal pour le Futur	10 %	Cf. Indicateurs page 112	**96 %**	*Performance en ligne avec la trajectoire du programme.*
Critère Ressources Humaines	7,5 %	Cf. Indicateurs page 112	**100 %**	*Surperformance. Plafonné à 100 %.*
Critère Développement Digital	7,5 %	Cf. Indicateurs page 113	**100 %**	*Surperformance. Plafonné à 100 %.*
Critère qualitatif : Management	7,5 %	Cf. évaluation page 113	**100 %**	*Surperformance. Plafonné à 100 %.*
Critère qualitatif : Image - Réputation - Relations avec les parties prenantes	7,5 %	Cf. évaluation page 113	**100 %**	*Surperformance. Plafonné à 100 %.*
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS			99 %	

TABLEAU DES REALISATIONS EXTRA-FINANCIERES ET QUALITATIVES POUR 2021

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022 s'est appuyé sur les indicateurs et réalisations suivants, examinés par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, pour déterminer le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers et qualitatifs pour 2021.

Critères RSE : programme *L'Oréal pour le Futur*		Pondération : 10 %
Le programme L'Oréal *Pour le Futur* regroupe les engagements de L'Oréal en matière de Développement durable pour 2030. Ce projet comporte 5 piliers, dont les réalisations 2021 sont détaillées dans le chapitre 4 du présent document.		
Transformer notre activité	**Résultats 2021**	*Rappel 2020*
• D'ici à 2030, tous les produits du groupe seront éco-conçus.	**96 %**	*96 %*
Climat		
• D'ici à 2025, l'ensemble de nos sites seront **neutres en carbone** *via* l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables.	**58 %** (= 100 sites)	*50 % (= 72 sites)*
• D'ici à 2030, nous réduirons de 50 % en moyenne et par produit fini les émissions de gaz à effet de serre **liées au transport de nos produits** par rapport à 2016.	**+ 12 %**	*+ 16 %*
Eau		
• D'ici à 2030, 100 % de **l'eau utilisée dans nos procédés industriels** sera recyclée et réutilisée en boucle.	**15 %** 6 usines waterloop	*ND*
Biodiversité		
• D'ici à 2030, 100 % **des ingrédients** de nos formules et des matériaux d'emballage biosourcés seront **traçables et issus de sources durables.**	**94 %**	*91 %*
Ressources		
• D'ici à 2030, 95 % **des ingrédients de nos formules** seront biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires.	**60 %**	*ND*
• D'ici à 2030, 100 % de nos emballages plastiques seront **d'origine recyclée ou biosourcée** (nous atteindrons 50 % d'ici à 2025).	**21 %**	*15 %*
• D'ici à 2030, 100 % de nos emballages plastiques seront **rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables.**	**39 %**	*40 %*
Associer notre écosystème à notre transformation		
• D'ici à 2030, nous aiderons 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi.	**13 946**	

Critères Ressources Humaines		Pondération : 7,5 %
Équilibre Femmes/Hommes	**Résultats 2021**	*Rappel 2020*
• Développement de l'équilibre Femmes/Hommes notamment au niveau des postes de Direction.	• 32 % de femmes au Comité Exécutif.	*26 %*
	• 47 % des postes stratégiques occupés par des femmes (postes stratégiques incluant le Comité Exécutif soit environ 300 postes).	*42 %*
	• Classement Equileap 2021 : France : N° 1 International : N° 4	*N° 1 France* *N° 4 Monde*
	• Pour la quatrième année consécutive, L'Oréal se classe dans le TOP 100 parmi les 414 entreprises du Bloomberg Gender-Equality Index 2022.	*Top 100*
Développement des Talents		
• Résultats de la politique en matière de recrutement de talents expérimentés et plus juniors, et du développement des talents partout dans le monde, afin de favoriser l'émergence de talents locaux.	• N° 5 mondial classement Universum (écoles de commerce). L'Oréal est la première multinationale de l'Union européenne dans le TOP 5.	*N° 10*
• Communication employeur attractive, ciblée, digitale.	• Présence forte sur les réseaux sociaux : 3,9 millions de followers sur Linkedin. N° 17 mondial Classement PotentialPark (recrutement/media sociaux).	*3,2 millions N° 3*
Accès à la formation		
• 100 % des collaborateurs bénéficieront d'une action de formation chaque ann	• 100 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2021. Plus de 530 000 heures de formation digitale (vs 202 000 en 2019).	*100 %* *580 000 heures*

Critère Développement Digital	Pondération 7,5 %
Progression du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce	• 9,3 Mds € de chiffre d'affaires soit 28,9 % du CA Groupe (+ 2,3 pts), en progression de + 26 % par rapport à 2020. • Accélération forte en Europe et en SAPMENA.
Partenariats et innovations	• Écosystème de partenariats réalisés en lien avec les équipes IT/R&I et Beauty Tech : recherche avancée et découvertes *via* VERILY, CLUE, BREEZOMETER. • L'Oréal et Facebook annoncent une intégration technologique permettant aux acheteurs sur Instagram de faire des essayages virtuels de produits de maquillage grâce à ModiFace, société de réalité augmentée et d'intelligence artificielle de L'Oréal. • Poursuite du développement des technologies issues de l'acquisition de Modiface. Déploiement de 1253 projets (+ 240 en 2021) sur les sites de 24 marques dans 110 pays, passage à l'échelle des essayages virtuels de maquillage, de coloration, du diagnostic de peau, de recommandation produit. Intégration de nos technologies Modiface chez 50 retailers dont Watsons, DM, Amazon, Sephora, TMall. Intégration des technologies Modiface au sein des plus importantes plateformes digitales (Facebook, Instagram, Youtube, Google Search, Snapchat, WeChat, Pinterest). • Initiatives dans le « gaming » : parrainage de l'équipe féminine d'e-sport Dignitas par Nyx PMU.
Nouveaux modèles d'interactions avec les consommateurs	• Maîtrise de nouvelles plateformes comme Tiktok. • Développement du programme 'Livestreaming' & 'Liveshopping' : > 10 000 sessions de livestreams de marques L'Oréal.
Poursuite de la transformation digitale de l'entreprise	• Poursuite de la transformation de l'expérience beauté, des produits vers les services. Déploiement en 2021 des dispositifs de diagnostic de la peau - recours à 15 000 images de la R&I pour prendre en compte 16 problèmes de peau différents. • Progression des investissements médias digitaux (73 % des dépenses média vs 61 % en 2020). • Recrutement et formation : plus de 3 500 experts (vs 2 800 fin 2020) constituent la communauté digitale et près de 25 000 personnes ont été formées dans le cadre du programme Digital Upskilling en 2021, soit la moitié du nombre de personnes formées sur la période 2015-2020. Troisième saison du test CM1 : 4 940 collaborateurs ont passé ce test en 2021 (en priorité sur les fonctions marketing, CM1 et communication), ainsi que près de 8 000 candidats en phase de recrutement.
Classement Gartner L2 Digital	• 6 marques dans le top 20 dans le classement référent dans la transformation digitale Gartner dans les principaux pays : USA, Royaume-Uni, France, Allemagne, et Chine. • Classés n° 1 dans le USA Gartner Personal Care Digital IQ.

Critères qualitatifs : Management	Pondération : 7,5 %
Gouvernance	• Préparation de la nouvelle gouvernance et passation reconnue comme exemplaire avec Nicolas Hieronimus à la Direction générale du Groupe. L'Oréal reçoit le Grand Prix 2021 du gouvernement d'entreprise de l'AGEFI.
Management / Crise COVID-19	• Mise en place lorsque les conditions le permettent d'un nouveau mode hybride de travail. • Formation de 12 909 collaborateurs au module *Best of Both Worlds* (BOB) pour appréhender un environnement de travail hybride. • Maintien d'un niveau très élevé de sécurité sanitaire des collaborateurs dans le monde.

Critères qualitatifs : Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes	Pondération : 7,5 %
Rayonnement du Groupe au niveau international et au niveau national	• Membre l'IBLAC, l'*Advisory Council* du maire de Shanghaï. • Membre du *Steering Committee* de la *European Round Table*. • Membre du Conseil d'Administration de l'AFEP.
Intervention à des forums ou conférences valorisant le rôle de l'entreprise dans la société	• Discours à l'occasion du lancement par la Commission européenne du *EU Green Consumption Pledge*, à laquelle s'est joint L'Oréal. • Discours dans le cadre de *Europe-China business dialogue platform*, en présence du 1er ministre chinois. • Participation à un panel de discussion lors des Journées Européennes de l'Industrie. • Intervention lors du lancement du premier Hackathon de Hli Paris, Centre Interdisciplinaire de recherche sur l'Intelligence artificielle et les data analytics créé par HEC Paris et l'Institut Polytechnique de Paris, dont L'Oréal est partenaire. • Intervention au Forum Mondial 2021 de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et l'intégrité.
Développement durable	• L'Oréal est la seule société au monde, parmi plus de 6 000, à avoir reçu du CDP pour la 6e année consécutive trois fois la note « A », soit la note la plus élevée dans trois domaines : le climat, la gestion durable de l'eau et la lutte contre la déforestation. • L'Oréal reçoit le sceau Terra Carta de S.A.R. le prince de Galles en reconnaissance de son engagement en faveur d'un avenir durable. • L'Oréal classé n° 1 toutes catégories confondues dans le classement Vigeo Eiris.
Diversité et inclusion	• L'Oréal figure dans le top 100 du classement « Refinitiv Diversity & Inclusion ». • L'Oréal remporte le prix spécial « Parité du top 100 » de la féminisation des instances dirigeantes. • L'Oréal figure parmi les 5 entreprises les plus avancées dans le monde en matière d'égalité H/F (Classement Equileap *Global Gender Equality Ranking* 2021, 4 000 entreprises évaluées dans 23 pays). • M. Jean-Paul Agon reçoit le prix « *Courage Against Hate* » de l'*Anti-Defamation League*.
Éthique	• L'Oréal a été reconnu pour la 12e fois comme l'une des « Sociétés les Plus Éthiques au Monde » par Ethisphere Institute. • L'Oréal a été reconnu, pour la 7e année consécutive, comme entreprise Global Compact LEAD par les Nations unies.

2.4.2.2.3. Attribution d'actions de performance

M. Jean-Paul Agon n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance en 2021.

2.4.2.2.4. Rémunération en qualité d'administrateur

M. Jean-Paul Agon ne bénéficie d'aucune rémunération en qualité d'administrateur.

Il ne perçoit aucune rémunération en qualité d'administrateur de sociétés du Groupe.

2.4.2.2.5. Régimes de protection sociale complémentaire

M. Jean-Paul Agon a continué à bénéficier, du fait de son assimilation à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social et ce jusqu'à la rupture de son contrat de travail, des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé, pour la période du 1er janvier au 30 avril 2021 à 1 392 euros, et le montant de la cotisation patronale au régime de Retraite à Cotisations Définies à 2 125 euros.

Comme pour l'ensemble des autres cadres dirigeants du Groupe, le montant de la rente issue des cotisations patronales du RCD L'Oréal doit être déduit du montant de la Garantie de Retraite pour le calcul de la rente viagère éventuellement due dans le cadre de ce régime afin que ces avantages ne s'additionnent pas (voir paragraphe 2.4.3.4. « Application du régime des conventions réglementées » du présent document).

Il est rappelé que le risque viager lié aux régimes issus de l'article 83, 2° du Code général des impôts (CGI) est supporté par l'assureur.

2.4.2.3. Rémunération versée au cours de l'exercice 2021 ou attribuée au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général sur la période du 1er mai au 31 décembre 2021

2.4.2.3.1. Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 11 février 2021, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de fixer la rémunération fixe annuelle de M. Nicolas Hieronimus à 2 000 000 euros bruts, versée au prorata temporis sur la période du 1er mai au 31 décembre 2021.

2.4.2.3.2. Rémunération variable annuelle

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Nicolas Hieronimus pour l'année 2021, l'objectif cible avait été fixé à 2 000 000 euros bruts en base annuelle, soit 100 % de la rémunération fixe, avec un maximum de 120 % de la rémunération fixe en cas de surperformance, soit 2 400 000 euros bruts. Cette somme représente le montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2021 avait fixé les critères de la rémunération variable applicables pour 2021 et leurs pondérations respectives. Les critères financiers représentent 60 % de la rémunération variable, et les critères extra-financiers 40 % de celle-ci. Ces critères financiers sont directement corrélés avec les indicateurs de performance économique de la Société : l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché par rapport aux principaux concurrents, du résultat d'exploitation, du bénéfice net par action (BNPA) et du cash-flow.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur la base des recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a évalué la performance de M. Nicolas Hieronimus. Le taux d'atteinte est de 116,45 % des objectifs. Il a donc été décidé d'attribuer à M. Nicolas Hieronimus au titre de la rémunération variable annuelle 2021, un montant de 1 552 667 euros, au titre de la période du 1er mai au 31 décembre 2021.

OBJECTIFS FINANCIERS 2021 (60 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

Critères financiers	Pondération	Résultats 2021	Taux de paiement Cible 100% du fixe Maximum 120%	Appréciation du Conseil
Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget (1)	15 %	32 287,6 M€	**118 %**	*Performance très supérieure au budget.*
Écart de croissance du Chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents (2)	15 %	+ 6,9 points	**120 %**	*Objectif maximum atteint.*
Résultat d'exploitation par rapport au budget (1)	10 %	6 160,3 M€	**120 %**	*Objectif maximum atteint.*
Bénéfice net par action (3) par rapport au budget (1)	10 %	8,82 €	**120 %**	*Objectif maximum atteint.*
Cash-flow (4) par rapport au budget (1)	10 %	5 653,3 M€	**119 %**	*Performance très supérieure au budget.*
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS FINANCIERS 2021			119,3 %	

(1) Budget non communiqué pour des raisons de confidentialité.
(2) Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.
(3) Part du groupe dilué par action hors éléments non récurrents.
(4) Flux opérationnel cumulé = Flux de trésorerie généré par l'activité – acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS 2021 (40 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

Critères extra-financiers et qualitatifs	Pondération	Indicateurs de performance 2021	Taux de paiement Cible 100% du fixe Maximum 120%	Appréciation du Conseil
Critères RSE : Programme L'Oréal pour le Futur	10 %	Cf. Indicateurs page 115	**96 %**	*Performance en ligne avec la trajectoire du programme.*
Critères Ressources Humaines	7,5 %	Cf. Indicateurs page 116	**110 %**	*Surperformance.*
Critères Développement Digital	7,5 %	Cf. Indicateurs page 116	**120 %**	*Surperformance. Maximum atteint.*
Critères qualitatifs : Management	7,5 %	Cf. évaluation page 117	**120 %**	*Surperformance. Maximum atteint.*
Critères qualitatifs : Image, Réputation, Relations avec les parties prenantes	7,5 %	Cf. évaluation page 117	**120 %**	*Surperformance. Maximum atteint.*
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS 2021			112,1%	

TABLEAU DES REALISATIONS EXTRA-FINANCIERES ET QUALITATIVES POUR 2021

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022 s'est appuyé sur les indicateurs et réalisations suivants, examinés par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, pour déterminer le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers et qualitatifs pour 2021.

Critères RSE : Programme L'Oréal pour le Futur		**Pondération : 10 %**
Le programme L'Oréal Pour le Futur regroupe les engagements de L'Oréal en matière de Développement durable pour 2030.		
Ce projet comporte 5 piliers, dont les réalisations 2021 sont détaillées dans le chapitre 4 du présent document.		
Transformer notre activité	Résultats 2021	*Rappel 2020*
• D'ici à 2030, tous les produits du groupe seront éco-conçus.	**96 %**	*96 %*
Climat		
• D'ici à 2025, l'ensemble de nos sites seront **neutres en carbone** *via* l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables.	**58 %** (= 100 sites)	*50 %* (= *72 sites*)
• D'ici à 2030, nous réduirons de 50 % en moyenne et par produit fini les émissions de gaz à effet de serre **liées au transport** de nos produits par rapport à 2016.	**+ 12 %**	*+ 16 %*
Eau		
• D'ici à 2030, 100 % de **l'eau utilisée dans nos procédés industriels** sera recyclée et réutilisée en boucle.	**15 %** 6 usines waterloop	*ND*
Biodiversité		
• D'ici à 2030, 100 % des ingrédients de nos formules et des matériaux d'emballage biosourcés seront **traçables et issus de sources durables.**	**94 %**	*91 %*
Ressources		
• D'ici à 2030, 95 % des **ingrédients de nos formules** seront biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires.	**60 %**	*ND*
• D'ici à 2030, 100 % de nos emballages plastiques seront **d'origine recyclée ou biosourcée** (nous atteindrons 50% d'ici à 2025).	**21 %**	*15 %*
• D'ici à 2030, 100 % de nos emballages plastiques seront **rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables.**	**39 %**	*40 %*
Associer notre écosystème à notre transformation		
• D'ici à 2030, nous aiderons 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi.	**13 946**	

Critères Ressources Humaines		Pondération : 7,5 %
Équilibre Femmes/Hommes	**Résultats 2021**	*Rappel 2020*
• Développement de l'équilibre Femmes/Hommes notamment au niveau des postes de Direction.	• 32 % de femmes au Comité Exécutif.	*26 %*
	• 47 % des postes stratégiques occupés par des femmes (postes stratégiques incluant le Comité Exécutif soit environ 300 postes).	*42 %*
	• Classement Equileap 2021 : France : N° 1	*N° 1 France*
	International : N° 4	*N° 4 Monde*
	• Pour la quatrième année consécutive, L'Oréal se classe dans le TOP 100 parmi les 414 entreprises du Bloomberg Gender-Equality Index 2022.	*Top 100*
Développement des Talents		
• Résultats de la politique en matière de recrutement de talents expérimentés et plus juniors, et du développement des talents partout dans le monde, afin de favoriser l'émergence de talents locaux.	• N° 5 mondial classement Universum (écoles de commerce). L'Oréal est la première multinationale de l'Union européenne dans le TOP 5.	*N° 10*
• Communication employeur attractive, ciblée, digitale.	• Présence forte sur les réseaux sociaux : 3,9 millions de followers sur LinkedIn. N° 17 mondial Classement PotentialPark (recrutement/media sociaux).	*3,2 millions* *N° 3*
Accès à la formation		
• 100 % des collaborateurs bénéficieront d'une action de formation chaque année.	• 100 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2020. **Plus de 530 000 heures de formation digitale (vs 202 000 en 2019).**	*100 %* **580 000 heures**

Critères Développement Digital		Pondération 7,5%
Progression du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce	• 9,3 Mds € de chiffre d'affaires soit 28,9 % du CA Groupe (+ 2,3 pts), en progression de + 26 % par rapport à 2020.	
	• Accélération forte en Europe et en SAPMENA.	
Partenariats et innovations	• Écosystème de partenariats réalisés en lien avec les équipes IT/R&I et Beauty Tech : recherche avancée et découvertes via VERILY, CLUE, BREEZOMETER.	
	• L'Oréal et Facebook annoncent une intégration technologique permettant aux acheteurs sur Instagram de faire des essayages virtuels de produits de maquillage grâce à ModiFace, société de réalité augmentée et d'intelligence artificielle de L'Oréal.	
	• Poursuite du développement des technologies issues de l'acquisition de Modiface. Déploiement de 1253 projets (+ 240 en 2021) sur les sites de 24 marques dans 110 pays, passage à l'échelle des essayages virtuels de maquillage, de coloration, du diagnostic de peau, de recommandation produit. Intégration de nos technologies Modiface chez 50 retailers dont Watsons, DM, Amazon, Sephora, TMall. Intégration des technologies Modiface au sein des plus importantes plateformes digitales (Facebook, Instagram, Youtube, Google Search, Snapchat, WeChat, Pinterest).	
	• Initiatives dans le « gaming » : parrainage de l'équipe féminine d'e-sport Dignitas par Nyx PMU.	
Nouveaux modèles d'interactions avec les consommateurs	• Maîtrise de nouvelles plateformes comme Tiktok.	
	• Développement du programme 'Livestreaming' & 'Liveshopping' : >10 000 sessions de livestreams de marques L'Oréal.	
Poursuite de la transformation digitale de l'entreprise	• Poursuite de la transformation de l'expérience beauté, des produits vers les services. Déploiement en 2021 des dispositifs de diagnostic de la peau - recours à 15 000 images de la R&I pour prendre en compte 16 problèmes de peau différents.	
	• Progression des investissements médias digitaux (73 % des dépenses média vs. 61 % en 2020).	
	• Recrutement et formation : plus de 3 500 experts (vs. 2 800 fin 2020) constituent la communauté digitale et près de 25 000 personnes ont été formées dans le cadre du programme Digital Upskilling en 2021, soit la moitié du nombre de personnes formées sur la période 2015-2020. Troisième saison du test CM1 : 4 940 collaborateurs ont passé ce test en 2021 (en priorité sur les fonctions marketing, CMI et communication), ainsi que près de 8 000 candidats en phase de recrutement.	
Classement Gartner L2 Digital	• 6 marques dans le top 20 dans le classement référent dans la transformation digitale Gartner dans les principaux pays : USA, Royaume-Uni, France, Allemagne, Chine.	
	• Classés n° 1 dans le USA Gartner Personal Care Digital IQ.	

Critères qualitatifs : Management	Pondération : 7,5 %

- **Renouvellement du Comité Exécutif** dont la diversité est renforcée (un tiers de femmes et près de la moitié de nationalité étrangère). Taux de rétention élevé du Top 300.
- **Gouvernance** : passation reconnue comme exemplaire entre Jean-Paul Agon et Nicolas Hieronimus à la Direction générale du Groupe. L'Oréal reçoit le Grand Prix 2021 du gouvernement d'entreprise de l'AGEFI.
- **Management / Crise COVID-19**
  - Mise en place lorsque les conditions le permettent d'un nouveau mode hybride de travail.
  - Formation de 12 909 collaborateurs au module *Best of Both Worlds* (BOB) pour appréhender un environnement de travail hybride.
  - Maintien d'un niveau très élevé de sécurité sanitaire des collaborateurs dans le monde.
- **Enquête Pulse** (enquête interne d'opinion des salariés) : le programme Simplicity de transformation managériale progresse de 3 points par rapport à 2020.
- **Raison d'être** : Lancement de la première campagne de communication de L'Oréal Groupe autour de la raison d'être.

Critères qualitatifs : Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes	Pondération : 7,5 %

- **Rayonnement international du Groupe et de ses équipes :**
  - Exposition internationale de Dubaï : double partenariat (pavillon français *via* l'exposition Histovery Notre Dame et partenaire Beauté officiel).
  - L'Oréal classé dans le palmarès « *change the world* » du magazine *Fortune*.
  - Barbara Lavernos, DGA, figure au classement des femmes les plus puissantes au monde selon le magazine *Fortune*.
  - Inscription dans un environnement Tech et d'innovation (partenariat Verily, CES, L'Oréal Water Saver, innovation majeure 2021 selon TIME).
- **Rayonnement du Groupe au niveau national** : rencontres avec les responsables publics nationaux (dont président de la République et visite de la ministre du travail en novembre 2021) et locaux (projet Clichy Mécénat).
- **Intervention à des forums ou conférences valorisant le rôle de l'entreprise dans la société :**
  - Intervention aux Mardis de l'Essec.
  - Intervention devant la nouvelle promotion de Real Campus (École de coiffure et entrepreneuriat).
  - *Opening Ceremony of Climate Week* (New York).
  - Intervention au Club XXIe siècle.
  - Participation d'Alexandra Palt à la conférence virtuelle de haut niveau du One Planet Summit.
  - Interventions dans le cadre du B4IG (*Business For Inclusive Growth*).
- **Développement durable**
  - L'Oréal est la seule société au monde, parmi plus de 6 000, à avoir reçu du CDP pour la 6e année consécutive trois fois la note « A », soit la note la plus élevée dans trois domaines : le climat, la gestion durable de l'eau et la lutte contre la déforestation.
  - L'Oréal reçoit le sceau Terra Carta de S.A.R. le prince de Galles en reconnaissance de son engagement en faveur d'un avenir durable.
  - L'Oréal classé n° 1 toutes catégories confondues dans le classement Vigeo Eiris.
- **Diversité et inclusion :**
  - L'Oréal figure dans le top 100 du classement « Refinitiv Diversity & Inclusion ».
  - L'Oréal remporte le prix spécial « Parité du top 100 » de la féminisation des instances dirigeantes.
  - Organisation de la première rencontre du *Global Diversity Equity and Inclusion Advisory Board*.
- **Éthique :**
  - L'Oréal a été reconnu pour la 12e fois comme l'une des « Sociétés les Plus Éthiques au Monde » par Ethisphere Institute.
  - L'Oréal a été reconnu, pour la 7e année consécutive, comme entreprise Global Compact LEAD par les Nations unies.
  - Journée éthique du 14 octobre 2021 : deux webchats en direct avec Nicolas Hieronimus ouverts à tous les collaborateurs dans le monde.
- **Patrimoine** : L'Oréal soutient une exposition sur la Beauté dans la Grèce antique au Musée d'Art cycladique d'Athènes : Kállos. The Ultimate Beauty.
  - Notre-Dame de Paris mise à l'honneur par L'Oréal lors de l'Exposition universelle de Dubaï.

2.4.2.3.3. Attribution d'actions de performance

Dans le cadre notamment des articles L. 225-197-1 et L. 22-10-8 du Code de commerce et de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020, le Conseil d'Administration du 7 octobre 2021, tenant compte des performances de M. Nicolas Hieranimus et de la valorisation du titre, a décidé de lui attribuer 17 000 actions de performance (ACAs – Attributions Conditionnelles d'Actions), en conformité avec la politique de rémunération.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés d'une action de performance (ACAs) du Plan du 7 octobre 2021, dont M. Nicolas Hieranimus fait partie, est de 339,34 euros.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 17 000 actions de performance (ACAs) attribuées en 2021 à M. Nicolas Hieranimus est donc de 5 768 780 euros.

Ces actions ne seront définitivement acquises, en tout ou partie, qu'après atteinte des conditions de performance décrites ci-après.

Conditions de performance

L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé en 2021 des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, et Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2022.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les chiffres constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier Annuel.

Principales caractéristiques de l'attribution

Ce Plan a permis l'attribution de 588 750 actions de performance (ACAs) à 2 408 bénéficiaires, soit 0,1 % du capital social.

L'attribution conditionnelle d'actions de performance dont a bénéficié M. Nicolas Hieronimus en 2021 représente 2,89 % du nombre total d'actions de performance attribuées et 0,003% du capital social au 31 juillet 2021.

En outre, M. Nicolas Hieronimus, en tant que dirigeant mandataire social, conservera sous la forme nominative jusqu'à la cessation de son mandat social, 50 % des actions qui lui seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

Par ailleurs, M. Nicolas Hieronimus s'est engagé à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Pour rappel, il n'a été attribué aucun autre élément d'animation à long terme, à M. Nicolas Hieronimus en 2021.

2.4.2.3.4. Rémunération en qualité d'administrateur

M. Nicolas Hieronimus ne bénéficie d'aucune rémunération en qualité d'administrateur.

Il ne perçoit aucune rémunération en qualité d'administrateur de sociétés du Groupe.

2.4.2.3.5. Régimes de protection sociale complémentaire

M. Nicolas Hieronimus continue à bénéficier, du fait de son assimilation à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social, des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé, pour la période du 1er mai au 31 décembre 2021 à 2 796 euros, et le montant de la cotisation patronale au régime de Retraite à Cotisations Définies à 4 251 euros.

Au titre du régime de Retraite à Cotisations Définies (« RCD L'Oréal », tel que décrit dans le chapitre 4 du présent document) dont les droits sont strictement proportionnels aux cotisations versées, et qui bénéficie à l'ensemble des salariés de L'Oréal en France, le montant estimé au 31 décembre 2021 de la rente annuelle de retraite de M. Nicolas Hieronimus serait de 4 584 euros bruts.

Comme pour l'ensemble des autres cadres dirigeants du Groupe, le montant de la rente issue des cotisations patronales du RCD L'Oréal sera déduit du montant de la Garantie de Retraite pour le calcul de la rente viagère éventuellement due dans le cadre de ce régime afin que ces avantages ne s'additionnent pas (voir paragraphe 2.4.3.4. « Application du régime des conventions réglementées » du présent document).

Il est rappelé que le risque viager lié aux régimes issus de l'article 83, 2° du Code général des impôts (CGI) est supporté par l'assureur.

2.4.2.4. Rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration sur la période du 1er mai au 31 décembre 2021

2.4.2.4.1. Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 11 février 2021, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de fixer la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 1 600 000 euros bruts, versée au prorata temporis sur la période du 1er mai au 31 décembre 2021.

2.4.2.4.2. Régimes de protection sociale complémentaire

M. Jean-Paul Agon bénéficie du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance s'est élevé, pour la période du 1er mai au 31 décembre 2021 à 2 289 euros.

2.4.2.5. Ratios de rémunérations et évolutions annuelles des rémunérations, des ratios et des performances de L'Oréal sur 5 ans

	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération du PDG, M. Jean-Paul Agon (€)	9 532 900	9 523 832	9 675 998	4 368 831 (1)	3 059 831 (2)
Évolution / N-1	*+ 6,90 %*	*- 0,10 %*	*+ 1,60 %*	*- 54,80 %*	*- 29,96 %*
Ratio moyen	103	100	96	42	30
Évolution / N-1	*+ 5 points*	*- 3 points*	*- 4 points*	*- 54 points*	*- 12 points*
Ratio médian	149	144	141	61	43
Évolution / N-1	*+ 7 points*	*- 5 points*	*- 3 points*	*- 80 points*	*- 18 points*
Rémunération du DG, M. Nicolas Hieronimus (€)					7 768 780 (3)
Évolution / N-1					*ND*
Ratio moyen		Non applicable			77
Évolution / N-1					*ND*
Ratio médian					110
Évolution / N-1					*ND*
Rémunération du Président, M. Jean-Paul Agon (€)					1 600 000 (4)
Évolution / N-1					*ND*
Ratio moyen		Non applicable			16
Évolution / N-1					*ND*
Ratio médian					23
Évolution / N-1					*ND*
Rémunération moyenne société L'Oréal (€)	92 745	95 207	100 959	104 896	100 694
Évolution / N-1	*+ 2,30 %*	*+ 2,70 %*	*+ 6,00 %*	*+ 3,90 %*	*- 4,01 %*
Rémunération médiane société L'Oréal (€)	64 148	66 167	68 709	72 216	70 729
Évolution / N-1	*+1,80 %*	*+ 3,10 %*	*+ 3,80 %*	*+ 5,10 %*	*- 2,06 %*
Chiffre d'Affaires Groupe (Mds €)	26 023	26 937	29 873,60	27 992,10	32 287,6
Évolution / N-1 (comparable)	*+ 4,80 %*	*+ 7,10 %*	*+ 8,00 %*	*- 4,10 %*	*+ 16,1 %*
Résultat d'exploitation Groupe (Mds €)	4 676	4 922	5 547,50	5 209,00	6 160,3
Évolution / N-1	*+ 3,00 %*	*+ 5,30 %*	*+ 12,70%*	*- 6,10 %*	*+ 18,3 %*

(1) Pour rappel, M. Jean-Paul Agon a renoncé à toute attribution d'actions de performance en 2020 à laquelle il était éligible en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale.
(2) La rémunération de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général jusqu'au 30 avril 2021, se compose de la rémunération fixe 2021 exprimée en base annuelle et de la rémunération variable annuelle 2020 versée en avril 2021. M. Agon n'a pas bénéficié d'attribution d'actions de performance en 2021.
(3) La rémunération de M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général à compter du 1er mai 2021, se compose d'une rémunération fixe exprimée en base annuelle et d'une attribution d'actions de performance.
(4) La rémunération de M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil à compter du 1er mai 2021, se compose d'une rémunération fixe exprimée en base annuelle.

Méthodologie suivie pour le calcul des ratios

Les ratios présentés ci-dessus intègrent la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, intervenue au 1er mai 2021, le Conseil d'Administration ayant décidé de renouveler M. Jean-Paul Agon dans ses fonctions de Président du Conseil et de nommer M. Nicolas Hieronimus en qualité de Directeur Général.

En application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane, le périmètre retenu est celui de la société L'Oréal qui comprend 9 183 salariés au 31 décembre 2021 (soit 64 % de l'effectif de L'Oréal en France) dont 6 641 cadres et VRP, 2 080 techniciens et agents de maîtrise, 462 employés et ouvriers. Ce périmètre est représentatif des différents métiers de L'Oréal : Opérations (usine et centrales de distribution), Commerce, Marketing, Digital, Recherche, Fonctions support, etc.

Pour des raisons de comparabilité, et conformément aux recommandations de l'AFEP, l'effectif retenu pour le calcul des rémunérations moyenne et médiane correspond à un effectif équivalent temps plein continûment présent sur 24 mois, hors dirigeants mandataires sociaux. Les rémunérations sont calculées à partir de l'ensemble des montants versés et des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice considéré.

Les éléments qui composent la rémunération des dirigeants pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée en 2021 (en base annuelle) ;
- la rémunération variable annuelle versée en 2021 (en base annuelle) ; et
- les actions de performance valorisées à la date d'attribution en 2021 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés.

Les éléments qui composent la rémunération des salariés pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée en 2021 ;
- la rémunération variable annuelle versée en 2021 ;
- les autres éléments de rémunération annuelle versés en 2021 (hors éléments exceptionnels) ;
- les actions de performance attribuées en 2021 valorisées selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés ; et
- les montants bruts de Participation et d'Intéressement versés en 2021.

2.4.3. Indemnité de départ et régime de retraite supplémentaire applicables aux dirigeants mandataires sociaux

L'indemnité de départ et le régime de retraite supplémentaire dont pourraient bénéficier les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal, dès lors qu'ils sont d'anciens cadres dirigeants de la société avec plus de 15 ans d'ancienneté, ne sont pas liés à l'exercice du mandat social, mais sont susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu.

Ils ne sont donc pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 dans le cadre de la résolution n° 15 « Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général ».

Les actionnaires ont approuvé ce dispositif dans le cadre de l'approbation de la convention de suspension de contrat de travail du dirigeant mandataire social exécutif.

Cela fut le cas pour M. Jean-Paul Agon par le vote des Assemblées Générales du 27 avril 2010 et du 17 avril 2018, statuant sur le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Cela a été le cas également pour M. Nicolas Hieronimus par le vote de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

2.4.3.1. Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail

Le Code AFEP-MEDEF, auquel L'Oréal se réfère, recommande, sans l'imposer, qu'il soit mis fin au cumul contrat de travail/mandat social.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal partage les objectifs de cette recommandation qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social et interdire toute entrave à la révocabilité *ad nutum* des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Le Conseil d'Administration a formalisé les modalités d'application des objectifs de la recommandation, adaptées au contexte du Groupe L'Oréal.

L'intention du Conseil est de traiter de la façon qui suit tout nouveau dirigeant mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination.

La politique constante de L'Oréal étant de nommer en qualité de dirigeant mandataire social exécutif des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe, le Conseil ne souhaite pas, qu'après de longues années de carrière chez L'Oréal, ceux-ci se voient privés d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF pouvait être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat ne seront prises en considération pour le calcul de l'ensemble des avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail.

La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat. Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions, publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière au sein du Groupe, y compris les années effectuées en qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

2.4.3.2. Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence

En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé au dirigeant mandataire social exécutif que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu à l'exclusion de toute indemnité due au titre du mandat social.

Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune condition autre que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés.

En cas de cessation du contrat de travail, la contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence serait versée au titre du contrat de travail, conformément aux dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, sauf si le dirigeant mandataire social exécutif était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite : aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.

2.4.3.3. Régime de retraite à prestations définies

Le dirigeant mandataire social exécutif, sous réserve d'achever sa carrière dans l'entreprise, bénéficie d'un des régimes à prestations définies des cadres dirigeants du Groupe. Il s'agit du régime dont il relevait en qualité de salarié.

Pour mémoire, les droits à la retraite à prestations définies sont aléatoires et conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Ces régimes ont été mis en place à L'Oréal notamment dans l'objectif d'attirer et de fidéliser les cadres dirigeants de l'entreprise en leur garantissant un certain niveau de ressources à la retraite.

Ces régimes relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sont aujourd'hui fermés à tout nouveau bénéficiaire et ne créent plus de droits à compter du 31 décembre 2019, en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire transposant la Directive européenne du 16 avril 2014.

Les principales caractéristiques de ces régimes sont détaillées au sein du paragraphe 4.3.2.5. « Offrir un système de rémunération motivant et compétitif » du présent document.

Ils concernent plus de 500 cadres dirigeants de L'Oréal, en France, actifs ou retraités, sont financés par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11, 2° a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Compte tenu des caractéristiques légales des régimes de retraite à prestations définies (les droits ne sont acquis que si le bénéficiaire achève sa carrière dans l'entreprise, le financement du régime n'est pas individualisable par salarié) et des caractéristiques spécifiques des régimes de L'Oréal dits « différentiels » parce qu'ils tiennent compte, pour les compléter, de toutes les autres pensions telles que celles issues, entre autres, des retraites françaises de base et complémentaires, le montant précis de la rente ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

2.4.3.4. Application du régime des conventions réglementées

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions réglementées.

Les avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu de M. Jean-Paul Agon ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 dans le cadre de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

La mise en œuvre, pour la durée d'exercice du mandat social renouvelé des dispositions du contrat de travail de M. Jean-Paul Agon correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

Concernant M. Nicolas Hieronimus, une convention de suspension du contrat de travail a été approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 (résolution n° 15). Ce dispositif est rappelé chaque année dans le chapitre sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et dans le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées.

2.4.3.5. Situation de M. Jean-Paul Agon du 1er janvier 2021 au 30 avril 2021

M. Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal.

Le Conseil d'Administration n'a pas souhaité que M. Jean-Paul Agon, en acceptant les fonctions de Directeur Général après 27 ans de carrière chez L'Oréal, se voie privé d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié, et a pris les dispositions suivantes :

1) Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail

La rémunération au titre du contrat de travail suspendu à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies visée ci-après, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle était au 1er janvier 2021 de 1 731 000 euros de rémunération fixe et 1 442 500 euros de rémunération variable.

L'ancienneté retenue prend en compte l'ensemble de la carrière au sein du Groupe, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président-Directeur Général.

2) Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence

Le versement des indemnités dues au titre du contrat de travail suspendu avait été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.

En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il était prévu qu'il ne serait versé à M. Jean-Paul Agon que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu.

Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune condition autre que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

En application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pouvait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération attachée au contrat de travail suspendu.

Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, prévoyaient que l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite : aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.

3) Régime de retraite à prestations définies

M. Jean-Paul Agon relève, au titre de son contrat de travail suspendu, du régime de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture », fermé à de nouveaux entrants à effet du 31 décembre 2000.

Les principales caractéristiques de ce régime, relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sont les suivantes :

- environ 120 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ;
- la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31 décembre 2000 ; et
- la Garantie ne peut excéder 40 % de la base de calcul majorée de 0,5 % par année pendant les 20 premières années puis de 1 % par année pendant les 20 années suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des rémunérations des trois années prises en compte parmi les sept précédant l'achèvement de la carrière dans l'entreprise.

Le financement de ce régime de retraite est externalisé auprès d'un organisme assureur, les primes versées sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11, 2° a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions réglementées. La convention correspondante a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 statuant sur le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes.

Les dispositions de cette convention sont restées inchangées dans le cadre de la nomination de M. Jean-Paul Agon en tant que Président-Directeur Général le 18 mars 2011 et du renouvellement de son mandat les 17 avril 2014 et 17 avril 2018. En application de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, cette convention a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration du 11 février 2021, qui en a confirmé la pertinence et les termes. L'Assemblée Générale du 17 avril 2018 a approuvé, en application de l'ancien article L. 225-42-1 du Code de commerce, la mise en œuvre pour la durée d'exercice du mandat social renouvelé des dispositions du contrat de travail de M. Jean-Paul Agon, telles qu'approuvées par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010, correspondant à des engagements de retraite à prestations définies. Le Conseil d'Administration a subordonné l'accroissement des droits conditionnels sur cette période au respect de conditions de performance, appréciées au regard de celles de la Société.

L'accroissement au titre d'un exercice dépend ainsi de l'atteinte à hauteur d'au moins 80 % des objectifs de performance pris en compte pour la détermination de la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon. En cas de non-atteinte de ce seuil de 80 %, aucun accroissement ne sera accordé au titre de cet exercice.

En application des dispositions de la convention de suspension du contrat de travail correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, pour la période d'exercice de ce nouveau mandat, le Président-Directeur Général bénéficie :

- d'une part, du principe de la revalorisation de l'assiette de calcul de sa retraite en application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, telle qu'exposée précédemment ; et
- d'autre part, de la prise en compte de l'ancienneté correspondant aux années d'exercice du mandat social renouvelé, jusqu'à la date où M. Jean-Paul Agon a atteint le plafond de 40 ans d'ancienneté prévu par le régime, soit le 1er septembre 2018. En conséquence, aucune autre annuité supplémentaire n'a pu lui être attribuée ultérieurement.

Le Conseil d'Administration a constaté, lors de sa réunion du 11 février 2021, que les conditions de performance étaient pleinement remplies. En conséquence, le Conseil a décidé que le Président-Directeur Général bénéficie du principe de la revalorisation de l'assiette de calcul de sa retraite en application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (coefficient égal à 1,004 pour 2020).

2.4.3.6. Situation de M. Jean-Paul Agon à compter du 1er mai 2021

M. Jean-Paul Agon a notifié à la société la rupture de son contrat de travail à la date du 30 avril 2021, afin de pouvoir entrer en jouissance de ses droits à la retraite à compter du 1er mai 2021, au terme d'une carrière de 42 ans dans l'entreprise.

L'ensemble des dispositions relatives au départ à la retraite de M. Jean-Paul Agon a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.

- **Versement d'une indemnité de départ à la retraite prévue par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques**

Une indemnité de départ à la retraite, attachée uniquement à la rupture du contrat de travail, a été versée à M. Jean-Paul Agon sur le mois de mai 2021 en stricte application des règles d'ordre public du Droit du travail, de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal.

Cette indemnité a été établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, après application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Cette rémunération revalorisée était au 1er janvier 2021, de 1 731 000 euros de rémunération fixe et 1 442 500 euros de rémunération variable.

L'indemnité de départ à la retraite s'est élevée à 2,12 millions d'euros bruts, soit 8 mois de la rémunération revalorisée précitée.

La mise en œuvre de la clause de non-concurrence n'est pas applicable en cas de départ à la retraite : aucune indemnité de non-concurrence ne sera versée à M. Jean-Paul Agon.

- **Liquidation sans versement de la retraite au titre du régime de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture »**

Le montant brut de la pension de retraite revenant à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime à prestations définies de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » de L'Oréal, s'élève à 1,59 million d'euros, soit environ 36 % de la rémunération fixe et variable cible en qualité de dirigeant mandataire social.

Le Conseil d'Administration a fait suite au souhait de M. Jean-Paul Agon de renoncer à cette rente de retraite supplémentaire pendant la durée de son mandat de Président du Conseil d'Administration afin de ne pas cumuler celle-ci avec la rémunération de 1 600 000 euros proposée par le Conseil d'Administration du 11 février 2021, approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 dans le cadre du vote de la 14e résolution.

Les pensions qui auraient pu être versées pour la période du mandat de Président seront définitivement perdues pour M. Jean-Paul Agon sans aucune majoration de la rente ou toute autre compensation ultérieure.

2.4.3.7. Situation de M. Nicolas Hieronimus

Le Conseil d'Administration du 20 avril 2021 a nommé M. Nicolas Hieronimus, alors Directeur Général Adjoint en charge des Divisions, salarié de L'Oréal, en qualité de Directeur Général, à la suite d'un brillant parcours de 34 ans chez L'Oréal.

Le Conseil d'Administration n'a pas souhaité que M. Nicolas Hieronimus, en acceptant les fonctions de Directeur Général après 34 ans de carrière chez L'Oréal, soit privé, à 57 ans, d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié, et a pris les dispositions suivantes qui ont été approuvées par l'Assemblée générale du 20 avril 2021 dans le cadre de la procédure des conventions réglementées :

1) Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail

La rémunération de référence de M. Nicolas Hieronimus à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies visée ci-après, est établie à partir de sa rémunération à la date de suspension de son contrat de travail. Cette rémunération de référence est de 1 750 000 euros de rémunération fixe et de 1 850 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération sera réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle s'établit au 1er janvier 2022 à 1 769 250 euros pour la rémunération fixe et à 1 870 350 euros pour la rémunération variable.

L'ancienneté retenue prend en compte l'ensemble de sa carrière au sein du Groupe, y compris les années effectuées en qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

2) Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, de contrepartie de la clause de non-concurrence

En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé à M. Nicolas Hieronimus, que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu.

Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

En application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Nicolas Hieronimus, à 20 mois de la rémunération attachée au contrat de travail suspendu.

Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu sauf si M. Nicolas Hieronimus était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite : aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.

3) Régime de retraite à prestations définies

M. Nicolas Hieronimus continuera à bénéficier, au titre de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social, du régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants », fermé à de nouveaux entrants à effet du 31 décembre 2015. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise jusqu'au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans. D'une manière générale, postérieurement au 31 décembre 2019, plus aucun nouveau droit ne sera accordé au titre de ce régime en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire qui a prévu la fermeture de tous les régimes à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Les principales caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

- environ 340 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ;
- la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31 décembre 2015 ;
- la Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise jusqu'au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans, chaque année permettant une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. La Garantie de Ressources brute ne peut excéder 50 % de la base de calcul ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires ;
- la Garantie est financée par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11, 2° a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Les droits à retraite de M. Nicolas Hieronimus ne sont plus susceptibles d'évoluer dans la mesure où son ancienneté dépasse 25 ans, plafond au-delà duquel aucune annuité supplémentaire n'est accordée au titre de ce régime.

Pour information, le montant brut estimé de la pension de retraite qui serait versé à M. Nicolas Hieronimus, au titre du régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » de L'Oréal, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2021 ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française après 34 ans d'ancienneté chez L'Oréal, représenterait 1,56 million d'euros.

Cette information est donnée à titre indicatif après estimation des principaux droits à pensions acquis par M. Nicolas Hieronimus, du fait de son activité professionnelle, selon les règles de liquidation de ces pensions en vigueur au 31 décembre 2021 et susceptibles d'évoluer.

Le montant de la pension versée à M. Nicolas Hieronimus, au titre du régime de « Garantie de Ressources Dirigeants » de L'Oréal ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

Pour mémoire, les droits à la retraite à prestations définies sont aléatoires et conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Le financement du régime par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.

4) Tableau de synthèse AMF

Le tableau suivant, présenté sous la forme recommandée par l'AMF, fait apparaître clairement qu'il n'y a pas de cumul d'avantages entre contrat de travail suspendu et mandat social.

Il est par ailleurs rappelé que l'AMF considère qu'une société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle explique le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle et y apporte une justification circonstanciée [1].

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire [3]		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction [4]		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence [5]	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Jean-Paul Agon [1]								
Président-Directeur Général (jusqu'au 30 avril 2021)	X		X			X	X	
Président du Conseil (à compter du 1er mai 2021)		X		X		X		X
M. Nicolas Hieronimus [2]								
Directeur Général (à compter du 1er mai 2021)	X		X			X	X	

(1) Le contrat de travail de M. Jean-Paul Agon était suspendu pendant la durée de son mandat social exécutif. M. Jean-Paul Agon est administrateur depuis le 25 avril 2006, date à laquelle il a été nommé Directeur Général. L'Assemblée Générale du 27 avril 2010 a renouvelé son mandat. M. Jean-Paul Agon a été nommé Président-Directeur Général le 18 mars 2011. Son mandat a été renouvelé les 17 avril 2014 et 17 avril 2018 pour une durée de quatre ans. M. Jean-Paul Agon a fait valoir ses droits à la retraite au 1er mai 2021, son contrat de travail a été rompu à cette date.

(2) M. Nicolas Hieronimus est administrateur depuis le 20 avril 2021, et exerce les fonctions de Directeur Général depuis le 1er mai 2021. Le contrat de travail de M. Nicolas Hieronimus est suspendu pendant la durée de son mandat social exécutif. Cette suspension a été approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

(3) Au titre du contrat de travail, M. Jean-Paul Agon relève du régime de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » décrite dans le chapitre 4 du présent document. M. Nicolas Hieronimus relève du régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » également décrite à ce chapitre 4. Ces régimes de retraite à prestations définies conditionnent la constitution de droits à prestations à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise ; leur financement par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.

(4) Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social. Au titre du contrat de travail, en application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, à 20 mois de la rémunération liée au contrat de travail (voir paragraphe 2.4.3.4. « Application du régime des conventions réglementées » du présent document cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence).

(5) Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail (hormis en cas de départ ou mise à la retraite), l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle liée au contrat de travail sauf si le dirigeant mandataire social exécutif était libéré de l'application de la clause (voir paragraphe 2.4.3.4. sur le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence).

2.4.4. Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général jusqu'au 30 avril 2021

	2021		2020	
En euros	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	733 333	733 333	2 200 000	2 200 000
Rémunération variable annuelle [1]	730 400	859 831 [2]	859 831 [2]	2 168 831
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	1 463 733	1 593 164	3 059 831	4 368 831

(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en N + 1. Concernant la rémunération variable au titre de l'année 2021, celle-ci a été calculée prorata temporis et sera versée sous réserve de l'approbation de la 10e résolution lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

(2) Il est rappelé que le Conseil du 12 mai 2020 a accepté le souhait de M. Jean-Paul Agon, compte tenu du contexte exceptionnel de la crise de la Covid-19 et dans un esprit de solidarité, de renoncer au titre de 2020, à toute rémunération sur les objectifs financiers de sa rémunération variable annuelle, ainsi qu'à toute attribution d'actions de performance. Le montant maximum de l'objectif de rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon a donc été réduit de 2 200 000 à 880 000 euros bruts.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En euros	2021	2020
Rémunération due au titre de l'exercice	1 463 733	3 059 831
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0 [1]
TOTAL	1 463 733	3 059 831

(1) Il est rappelé que le Conseil du 12 mai 2020 a accepté le souhait de M. Jean-Paul Agon, compte tenu du contexte exceptionnel de la crise de la Covid-19 et dans un esprit de solidarité, de renoncer au titre de 2020, à toute rémunération sur les objectifs financiers de sa rémunération variable annuelle, ainsi qu'à toute attribution d'actions de performance. Le montant maximum de l'objectif de rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon a donc été réduit de 2 200 000 à 880 000 euros bruts.

(1) AMF, Recommandation n° 2012-02, mise à jour pour la dernière fois le 5 janvier 2022.

HISTORIQUE DES OPTIONS ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET POUVANT ENCORE ÊTRE EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021 .

Sans objet.

TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVEES PAR M. JEAN-PAUL AGON AU COURS DE L'EXERCICE 2021

Sans objet.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D'ACTIONS À M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Date d'attribution	Nombre d'ACAs attribuées	Conditions de performance [3]	Valorisation à l'attribution (juste valeur IFRS)	Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs	Nombre d'actions définitivement acquises	1re date de cession possible d'une partie d'entre elles [4]
17 avril 2012 [1]	50 000	Oui	3 853 500	18 avril 2016	50 000	18 avril 2018
26 avril 2013 [1]	40 000	Oui	4 494 800	27 avril 2017	40 000	27 avril 2019
17 avril 2014 [1]	40 000	Oui	4 183 200	18 avril 2018	40 000	18 avril 2020
22 avril 2015 [1]	32 000	Oui	5 167 680	23 avril 2019	26 432	23 avril 2021
20 avril 2016 [2]	32 000	Oui	4 938 240	21 avril 2020	32 000	21 avril 2020
20 avril 2017 [2]	32 000	Oui	5 340 800	21 avril 2021	26 544	21 avril 2021
17 avril 2018 [2]	30 000	Oui	5 285 100	18 avril 2022	30 000	18 avril 2022
18 avril 2019 [2]	24 000	Oui	5 430 000	19 avril 2023	NA	19 avril 2023

(1) Au terme de la période d'acquisition, M. Jean-Paul Agon, en tant que résident français à la date d'attribution, est tenu de conserver les actions acquises définitivement pendant une période supplémentaire de 2 ans durant laquelle ces actions sont incessibles.
(2) Les Plans du 20 avril 2016, du 20 avril 2017, du 17 avril 2018 et du 18 avril 2019 fixent la période d'acquisition à 4 ans sans période de conservation.
(3) Voir les conditions de performance exposées au chapitre 7 du présent document.
(4) M. Jean-Paul Agon, en tant que dirigeant mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions, 50 % des actions définitivement acquises. M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

TABLEAU DES ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2021 POUR M. JEAN-PAUL AGON

Date d'attribution	Nombre d'actions acquises définitivement	Valorisation à l'attribution (juste valeur IFRS)	Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs	1re date de cession possible d'une partie d'entre elles
17 avril 2014 [1]	40 000	4 183 200	18 avril 2018	18 avril 2020
20 avril 2016 [1]	32 000	4 938 240	21 avril 2020	21 avril 2020
20 avril 2017 [1]	26 544	4 430 194	21 avril 2021	21 avril 2021

(1) M. Jean-Paul Agon, en tant que dirigeant mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions, 50 % des actions définitivement acquises. M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

2.4.5. Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, en qualité de Président du Conseil d'Administration, à compter du 1er mai 2021

	2021	
En euros	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 066 666	1 066 666
Rémunération variable annuelle	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-
Avantages en nature	-	-
TOTAL	1 066 666	1 066 666

2.4.6. Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Nicolas Hieronimus, en qualité de Directeur Général, à compter du 1er mai 2021

	2021	
En euros	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 333 333	1 333 333
Rémunération variable annuelle (1)	1 552 667	NA
Rémunération exceptionnelle	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-
Avantages en nature	-	-
TOTAL	2 886 000	1 333 333

(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en N + 1. Concernant la rémunération variable au titre de l'année 2021, celle-ci a été calculée prorata temporis et sera versée sous réserve de l'approbation de la 12e résolution lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. NICOLAS HIERONIMUS, DIRECTEUR GÉNÉRAL

En euros	2021
Rémunération due au titre de l'exercice	2 886 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	5 768 780
TOTAL	8 654 780

HISTORIQUE DES OPTIONS ATTRIBUÉES À M. NICOLAS HIERONIMUS DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET POUVANT ENCORE ÊTRE EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021

Sans objet.

TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVEES PAR M. NICOLAS HIERONIMUS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

Sans objet.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D'ACTIONS À M. NICOLAS HIERONIMUS DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Date d'attribution	Nombre d'ACAs attribuées	Conditions de performance (1)	Valorisation à l'attribution (juste valeur IFRS)	Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs	Nombre d'actions définitivement acquises	1re date de cession possible d'une partie d'entre elles (2)
7 octobre 2021	17 000	Oui	5 768 780	7 octobre 2025	NA	7 octobre 2025

(1) Voir les conditions de performance exposées au chapitre 7 du présent document.
(2) M. Nicolas Hieronimus, en tant que dirigeant mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de son mandat social, 50 % des actions définitivement acquises. M. Nicolas Hieronimus s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

TABLEAU DES ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2021 POUR M. NICOLAS HIERONIMUS

Sans objet.

2.5. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF QUI N'ONT PAS ÉTÉ RETENUES

Recommandations Code AFEP-MEDEF	Pratiques de L'Oréal et justifications
Composition des Comités : proportion de membres indépendants dans les comités (points 16.1 et 17.1 du Code AFEP-MEDEF)	
La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit doit être au moins de deux tiers.	Le Comité d'Audit comporte 60 % d'administrateurs indépendants (soit 3 sur 5 hors administrateurs représentant les salariés). Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, Mme Virginie Morgon. Le Conseil d'Administration considère cette composition satisfaisante eu égard à la nécessaire présence de deux administrateurs issus des grands actionnaires de L'Oréal et à son choix de maintenir un effectif restreint afin de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable.
Les Comités en charge de la sélection ou des nominations et des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.	Le Comité des Nominations et de la Gouvernance comporte actuellement 50 % d'administrateurs indépendants. Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, Mme Sophie Bellon. Par ailleurs, le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a rappelé en 2021 qu'« *un Comité d'Audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq ou un Comité des Rémunérations en comportant deux sur quatre restent conformes à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un administrateur indépendant* » et il a admis que la présence de 50 % d'administrateurs indépendants (au lieu et place d'une majorité) répond à la recommandation du Code lorsque le président du comité est indépendant (Rapport novembre 2021).
Contrat de travail du dirigeant mandataire social (point 22 du Code AFEP-MEDEF)	
Il est recommandé, sans être imposé, que lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, il soit mis fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une autre société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.	Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par cette recommandation peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat. Cette position du Conseil s'applique au mandat de Président-Directeur Général de M. Jean-Paul Agon (qui a pris fin le 30 avril 2021) et au mandat en cours de Directeur Général de M. Nicolas Hieronimus, et à l'avenir, à tout nouveau mandataire ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination. La politique constante de L'Oréal a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe. C'est ainsi que M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal. Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de vingt-sept années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié. La situation de M. Nicolas Hieronimus est similaire : il exerce les fonctions de Directeur Général à compter du 1er mai 2021, après une carrière pleinement réussie de 34 ans dans le Groupe. Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Nicolas Hieronimus à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de trente-quatre années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié. L'AMF, dans sa Recommandation n° 2012-02 mise à jour pour la dernière fois le 5 janvier 2022, considère que l'ancienneté du dirigeant en tant que salarié au sein de la société et sa situation personnelle peuvent justifier le maintien du contrat de travail d'un dirigeant lorsque la société apporte des justifications adaptées à la situation propre de chaque dirigeant (durée de l'ancienneté et description des avantages attachés au contrat de travail).

2.6. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2021 SUR LES ACTIONS L'ORÉAL PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

(Article 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers)

Personne concernée	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant total
M. Jean-Paul Agon Président-Directeur Général jusqu'au 30 avril 2021 Président du Conseil d'Administration depuis le 1er mai 2021	Actions	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement sous conditions de performance (ACAs) *	1	0,00 €
	Actions	Autre **	3	0,00 €
	Actions	Cession	7	20 943 314,02 €
M. Nicolas Hieronimus Administrateur depuis le 20 avril 2021 Directeur Général depuis le 1er mai 2021	Actions	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement sous conditions de performance (ACAs) ***	1	0,00 €
Mme Virginie Morgon Administrateur	Actions	Acquisition	1	99 877,7 €
M. Georges Liarokapis Administrateur	FCPE	Acquisition	1	22 309,55 €
Société (Nestlé) liée à M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch (administrateurs)	Actions	Cession ****	1	8 904 000 000,00 €

* *Livraison le 21 avril 2021 du Plan d'ACAs du 20 avril 2017 (voir paragraphe 2.4.4. « Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général jusqu'au 30 avril 2021 » du présent document).*
** *Donations réalisées par M. Jean-Paul Agon.*
*** *Livraison le 21 avril 2021 du Plan d'ACAs du 20 avril 2017 (voir paragraphe 2.4.6. « Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Nicolas Hieronimus, en qualité de Directeur Général, à compter du 1er mai 2021 » du présent document).*
**** *Cession par Nestlé à L'Oréal de 22 260 000 actions L'Oréal dans le cadre de son programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 (voir paragraphe 7.3. « Actionnariat » et paragraphe 7.3.6. « Rachat par la Société de ses propres actions » du présent document).*

2.7. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

L'Oréal
14, rue Royale
75008 Paris

A l'Assemblée générale de la société L'Oréal,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Convention relative au rachat par L'Oréal de ses propres actions à la société Nestlé

Personnes concernées

- Nestlé S.A., actionnaire de votre société disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur Paul Bulcke, administrateur de votre société et Président du Conseil d'Administration de Nestlé S.A.

Par ailleurs, Madame Béatrice Guillaume-Grabisch, administrateur de votre société et salariée de Nestlé, n'a pas pris part aux délibérations et au vote en raison de la potentielle situation de conflit d'intérêts au sens du code AFEP/MEDEF et du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Nature et objet

Le 5 novembre 2021, votre Conseil d'Administration a décidé, sur proposition d'un comité ad hoc majoritairement composé d'administrateurs indépendants, de désigner de manière volontaire le Cabinet Ledouble en qualité d'expert indépendant, dans le cadre du projet de rachat par votre société de ses propres actions détenues par la société Nestlé.

L'expert indépendant a conclu que d'un point de vue financier, le prix de rachat était équitable pour votre société et ses actionnaires, que l'opération n'affecterait pas les équilibres financiers et la capacité d'investissement de L'Oréal et que l'opération, réalisée dans l'intérêt de votre société, serait relutive pour ses actionnaires et traitée en convention réglementée. Le comité ad hoc a rendu compte au Conseil des travaux de l'expert et lui a fait part de ses recommandations.

Lors de sa réunion du 7 décembre 2021, votre Conseil d'Administration, après avoir pris connaissance des conclusions du rapport de l'expert indépendant et des recommandations du comité ad hoc, a unanimement autorisé la conclusion, entre votre société et Nestlé, d'un contrat de rachat d'actions L'Oréal, les administrateurs intéressés n'ayant ni participé aux délibérations, ni pris part au vote [1].

Modalités

Cette convention a été conclue à l'issue du Conseil d'Administration du 7 décembre 2021 et a porté sur le rachat à la société Nestlé de 22 260 000 actions L'Oréal représentant 4 % de son capital et de ses droits de vote au 30 novembre 2021. Le prix unitaire par action L'Oréal rachetée a été de 400 euros, représentant le versement d'un prix total de 8 904 000 000 euros.

L'opération de rachat d'actions a été réalisée dans le cadre de la 16ème résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2021, via l'acquisition d'un bloc hors marché, financée par 4,5 milliards d'euros de trésorerie disponible de L'Oréal et pour le solde par financement bancaire.

Les actions rachetées le 15 décembre 2021 ont été affectées à l'objectif d'annulation. Le 9 février 2022, votre Conseil d'Administration a annulé, à effet au 10 février 2022, les 22 260 000 actions L'Oréal, conformément aux décisions du Conseil d'Administration en date du 7 décembre 2021.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention

Votre Conseil d'administration a considéré que cette opération avec la société Nestlé constitue une nouvelle étape stratégique dans le renforcement de la stabilité actionnariale de L'Oréal, dans l'intérêt de votre société et celui de l'ensemble de ses actionnaires, car elle permettra d'optimiser le bilan de votre société en bénéficiant d'excellentes conditions de financement, tout en maintenant une importante marge de manœuvre financière pour assurer le développement futur du groupe. Votre Conseil d'administration a par ailleurs jugé que l'opération aura également un effet relutif sur le bénéfice net par action de L'Oréal de plus de 4% en année pleine.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

(1) Par ailleurs, Madame Françoise Bettencourt Meyers, Monsieur Jean-Victor Meyers, Monsieur Nicolas Meyers n'ont pas participé aux réunions du Conseil d'Administration, et par conséquent aux débats et aux votes de toute délibération, relatives à cette opération de rachat d'actions suivi de leur annulation.

Convention concernant Monsieur Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général jusqu'au 30 avril 2021 et Président du Conseil d'Administration à compter du 1er mai 2021

Nature et objet

- Suspension du contrat de travail de Monsieur Jean-Paul Agon concomitamment à son mandat social (soit jusqu'au 30 avril 2021)
- En cas de rupture de son contrat de travail durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé à Monsieur Jean-Paul Agon que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite, dues au titre du contrat de travail suspendu.

  Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

  Monsieur Jean-Paul Agon devait par ailleurs continuer à bénéficier du régime de retraite à prestations définies dont relèvent actuellement les cadres dirigeants du Groupe dont les caractéristiques sont détaillées dans le chapitre 2 du rapport de gestion.
- Poursuite de l'assimilation de Monsieur Jean-Paul Agon à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise, tel qu'exposé au chapitre 2 du rapport de gestion.

Modalités

Monsieur Jean-Paul Agon a notifié à la société la rupture de son contrat de travail à la date du 30 avril 2021, mettant ainsi fin à cette même date à la convention, afin de pouvoir entrer en jouissance de ses droits à la retraite à compter du 1er mai 2021, au terme d'une carrière de 42 ans dans l'entreprise.

En exécution de la convention approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010, les dispositions relatives au départ à la retraite de Monsieur Jean-Paul Agon ont été appliquées :

Versement d'une indemnité de départ à la retraite prévue par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques

Une indemnité de départ à la retraite, attachée uniquement à la rupture du contrat de travail, a été versée à Monsieur Jean-Paul Agon sur le mois de mai 2021 en stricte application des règles d'ordre public du Droit du travail, de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal. Cette indemnité a été établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, après application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions, publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.

Cette rémunération revalorisée était au 1er janvier 2021, de 1 731 000 euros de rémunération fixe et 1 442 500 euros de rémunération variable. L'indemnité de départ à la retraite s'est élevée à 2,12 millions d'euros bruts, soit 8 mois de la rémunération revalorisée précitée.

La mise en œuvre de la clause de non-concurrence n'étant pas applicable en cas de départ à la retraite, aucune indemnité de non-concurrence n'a été attribuée à Monsieur Jean-Paul Agon.

- Liquidation sans versement de la retraite au titre du régime de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture »

  Le montant brut annuel de la pension de retraite revenant à Monsieur Jean-Paul Agon, au titre du régime à prestations définies de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » de L'Oréal, s'élève à 1,59 million d'euros, soit environ 36 % de la rémunération fixe et variable cible en qualité de dirigeant mandataire social.

Le Conseil d'Administration a fait suite au souhait de Monsieur Jean-Paul Agon de renoncer à cette rente de retraite supplémentaire afin de ne pas cumuler celle-ci avec la rémunération de 1 600 000 euros proposée par le Conseil d'Administration du 11 février 2021 et approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2021.

Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2021, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 17 février 2021.

Convention relative au statut de Monsieur Nicolas Hieronimus dont le contrat de travail a été suspendu à compter de sa nomination en qualité de Directeur Général le 1er mai 2021

Nature et objet

Votre Conseil d'Administration a autorisé le 11 février 2021 la conclusion d'une convention de suspension du contrat de travail entre votre société et Monsieur Nicolas Hieronimus, ancien Directeur Général Adjoint et salarié de votre société, qui exerce, sur décision du Conseil d'Administration réuni à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021, la fonction de Directeur Général de la Société à compter du 1er mai 2021.

Cette convention a été conclue à l'issue de la réunion du Conseil d'Administration, avec une prise d'effet le 1er mai 2021.

Modalités

- Suspension du contrat de travail de Monsieur Nicolas Hieronimus à la date de prise d'effet de son mandat social, concomitamment à son mandat social.

  En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé à Monsieur Nicolas Hieronimus que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu. Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

  Monsieur Nicolas Hieronimus continuera à bénéficier, au titre de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social, du régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants », fermé à de nouveaux entrants à effet le 31 décembre 2015. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise au niveau atteint au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans. D'une manière générale, postérieurement au 31 décembre 2019, plus aucun nouveau droit n'est accordé au titre de ce régime en application de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire, qui a prévu la fermeture de tous les régimes à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code la sécurité sociale. Les principales caractéristiques de ce régime sont décrites au paragraphe 4.3.2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2020 de L'Oréal. Au cas particulier, Monsieur Nicolas Hieronimus a atteint depuis 2012 le plafond de 25 ans d'activité professionnelle dans le Groupe prévu par le régime et ne bénéficie donc depuis cette date d'aucun nouveau droit au titre d'une annuité supplémentaire.

  Au titre de son contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu, sauf si Monsieur Nicolas Hieronimus était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite et aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.

  En aucun cas, les rémunérations, au titre du mandat, ne seront prises en considération pour le calcul de l'ensemble des avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail visés ci-dessus.
- Modalités afférentes à la suspension du contrat de travail
  - La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat de travail. Cette rémunération de référence est de 1 750 000 euros de rémunération fixe et 1 850 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération sera réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions, publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1er janvier 2022 de 1 769 250 euros de rémunération fixe et 1 870 350 euros de rémunération variable
  - L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de sa carrière au sein du Groupe, y compris les années effectuées en qualité de dirigeant mandataire social.
- Assimilation de Monsieur Nicolas Hieronimus à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ces éléments figurent dans la politique de rémunération soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de votre société du 21 avril 2022.

A Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2022
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Anne-Claire FERRIE	David DUPONT-NOEL

3 FACTEURS DE RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE *

3.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE 134
3.1.1 Référentiel 134
3.1.2 Objectifs du Contrôle Interne 134
3.1.3 L'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne 134

3.2 COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES 135
3.2.1 Organisation et environnement 135
3.2.2 Activité de contrôle et de surveillance : les acteurs et leurs rôles 137

3.3 DISPOSITIF RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE 141
3.3.1 Définition, objectifs et périmètre 141
3.3.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière 141
3.3.3 Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière 142
3.3.4 Politique d'assurance 143

3.4 PLAN DE VIGILANCE 144
3.4.1 Introduction 144
3.4.2 Une démarche d'amélioration continue 144
3.4.3 Cadre général de l'analyse des risques 144
3.4.4 Règles applicables issues de l'analyse des risques 145
3.4.5 Mesures d'application effective et de contrôle du respect du Plan de Vigilance 150
3.4.6 Mécanisme d'alerte et de recueil de signalements 155
3.4.7 Compte rendu de la mise en œuvre effective du Plan de Vigilance 155

3.5 FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES 158
3.5.1 Définitions et cadre général 158
3.5.2 Cartographie des risques 158
3.5.3 Facteurs de risques 158

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

Le présent chapitre présente l'environnement de contrôle interne de L'Oréal, dont le dispositif relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, en s'appuyant sur les différents travaux réalisés par les services en charge des domaines du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques du Groupe. Il regroupe la description des facteurs de risques en application du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Règlement Prospectus III »), ainsi que les politiques de gestion des risques associées. Ces risques sont présentés en quatre catégories : (i) risques liés à l'activité, (ii) industriels et environnementaux, (iii) juridiques et réglementaires, (iv) financiers et de marché. Les principaux risques extra-financiers au sens de la Déclaration de performance extra-financière, telle que définie par les articles L. 225-102-1 et L. 22-10-36 du Code de commerce, sont exposés au chapitre 4 du présent document (voir paragraphe 4.2.). Ce chapitre comprend par ailleurs le Plan de Vigilance établi en application de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

3.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

3.1.1. Référentiel

Pour l'élaboration et la rédaction du présent document ainsi que la définition du Contrôle Interne, L'Oréal s'est appuyé sur le Cadre de Référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

3.1.2. Objectifs du Contrôle Interne

Le Contrôle Interne est, chez L'Oréal, un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (ci-après le « Groupe ») et vise à assurer que :

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

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de Contrôle Interne doit permettre à la dynamique du développement industriel et économique du Groupe de se réaliser de manière régulière et durable dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Il existe toutefois des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines.

Le traitement d'un risque s'appuie notamment sur un arbitrage raisonnable entre les enjeux à maîtriser, les opportunités à saisir et le coût des mesures de gestion du risque, et prend en compte l'effet de ces mesures sur l'occurrence et l'impact du risque.

3.1.3. L'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne

Dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe a poursuivi en 2021 l'amélioration du dispositif de Contrôle Interne avec notamment les actions suivantes :

- la revue de la matrice Groupe de ségrégation des tâches, et l'environnement de contrôle associé ;
- de nouveaux guides opérationnels mis à disposition pour rappeler les principes du Groupe et faciliter le partage des bonnes pratiques (par exemple, politique mécénat) ;
- la mise en place de la bibliothèque digitale des « Fondamentaux du Contrôle Interne », avec la couverture de nouveaux domaines (prévention de la corruption, points de vigilance sur la concurrence) ;
- la mise à jour régulière des référentiels existants pour être adaptés aux nouveaux enjeux ;
- l'actualisation du référentiel numérique Groupe (voir paragraphe « La diffusion en interne des informations » au sein du paragraphe 3.2.1. « Organisation et environnement » du présent document) ; et
- la rénovation du programme de sensibilisation aux risques de fraude.

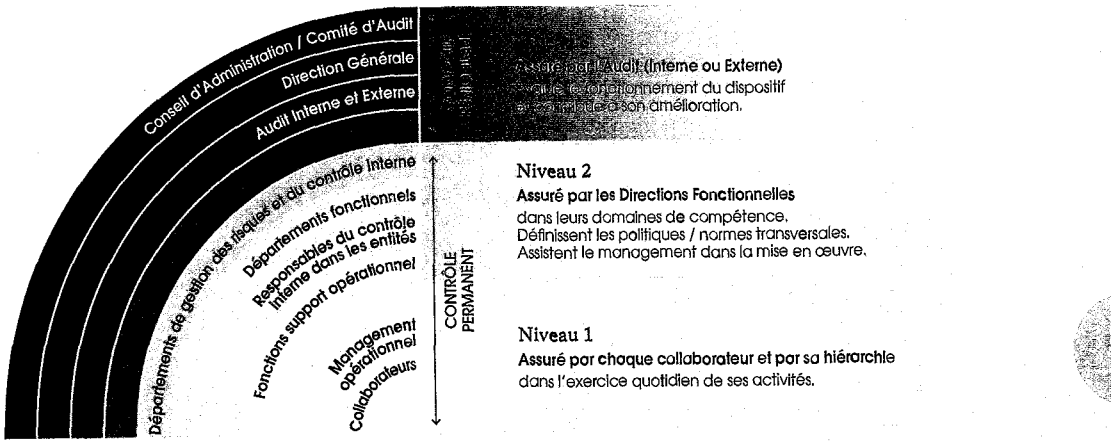
Le déploiement des formations en ligne (prévention de la corruption, sécurité de l'information, concurrence, cybersécurité, et protection des données personnelles) se poursuit.

Le réseau des responsables du Contrôle Interne a continué de se renforcer mondialement et est animé par :

- des formations spécifiques ;
- des *webchats* d'information et de partage sur l'actualisation des projets et standards des métiers du Groupe ; et
- une plateforme de communication dédiée qui encourage et facilite le partage des bonnes pratiques.

FACTEURS DE RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Composantes du dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques



3.2. COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

3.2.1. Organisation et environnement

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

Les Principes Éthiques du Groupe

Les Principes Éthiques

L'Oréal s'est construit sur des Principes Éthiques forts qui guident son développement et contribuent à établir sa réputation : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. Les politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de conformité et de mécénat se fondent sur les Principes Éthiques.

La Charte Éthique de L'Oréal, disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Elle permet de comprendre comment ces Principes Éthiques doivent se traduire dans leur comportement et leurs actions au moyen de règles simples et de présentation de situations concrètes auxquelles ils peuvent être exposés. La Charte Éthique s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction, du Groupe et des filiales dans le monde. Seize compléments à la Charte Éthique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects.

Le Directeur Éthique, Risques et Conformité

Il est rattaché directement au Directeur Général et lui rend compte régulièrement.

Il a pour mission sur le sujet de l'Éthique :

- d'assurer la promotion et l'intégration des meilleures pratiques au sein du Groupe, apportant son aide dans la prise de décision éthique ;
- de superviser la formation des collaborateurs ;
- de superviser la gestion des réclamations et gérer directement celles relatives aux postes de Direction ; et
- de mesurer et d'évaluer les résultats de l'entreprise en matière éthique.

Il informe régulièrement le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif.

Il dispose d'un budget et d'une équipe dédiés, a accès sans restriction et à première demande à tous les documents et informations concernant l'activité du Groupe et s'appuie sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

La mise en œuvre de la démarche Éthique et Droits Humains de L'Oréal

Les Patrons de Pays (ou pour les collaborateurs *Corporate* ou zone, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants du respect de la Charte Éthique. Le Directeur Éthique, Risques et Conformité rencontre systématiquement chaque nouveau Patron de Pays et les principaux dirigeants du Groupe afin de les sensibiliser sur leur rôle. Les dirigeants disposent par ailleurs d'un outil de développement de leur leadership éthique et de formations spécifiques.

Les 77 Correspondants Éthiques à travers le monde ont pour mission d'assister les membres du Comité Exécutif et les Patrons de Pays dans la mise en œuvre de la démarche Éthique et permettent à l'ensemble des collaborateurs de disposer d'un interlocuteur de proximité tout en privilégiant les voies normales de prise en charge des situations par le management et les Relations Humaines. Les Correspondants Éthiques bénéficient chaque année d'une animation et d'une formation spécifique.

Le Directeur Éthique, Risques et Conformité visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde (sièges, usines, centrales et centres de recherche) pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise et effectuer des visites terrain.

La Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, a pour mission de superviser le respect des Droits Humains et des Libertés Fondamentales dans le Groupe.

Les risques Éthiques et Droits Humains font l'objet d'une cartographie régulièrement mise à jour, qui inclut également les fournisseurs et sous-traitants (voir paragraphe 3.4.3. « Cadre général de l'analyse des risques » du présent document). Un outil pratique élaboré permet aux Patrons de Pays d'évaluer et d'analyser les risques éthiques éventuels au niveau local et de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir. Un système de reporting annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche Éthique et Droits Humains. Les filiales sont informées de leurs éventuels axes d'amélioration par la Direction Éthique, Risques et Conformité. Les risques éthiques font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels. Ces entretiens sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier.

Lors de projets d'acquisition, les réponses au questionnaire Éthique et Droits Humains soumis aux sociétés cibles sont destinées à identifier la prise en compte par celles-ci des risques liés, entre autres, à l'éthique des affaires.

Un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'éthique est disponible dans l'ensemble des filiales. Au 31 décembre 2021, 76 % des collaborateurs ayant accès au module en ligne l'avaient réalisé. La Direction Éthique, Risques et Conformité délivre également des formations présentielles dans le cadre de la formation continue des managers et de certains métiers (Patrons de Pays, Acheteurs, et Relations Humaines).

Le respect des Principes Éthiques est pris en compte par le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaboroteurs dans lequel sont intégrées trois compétences éthiques : « Prend des initiatives avec courage et transparence », « Obtient des résultats avec intégrité » et « Agit avec intégrité et respecte les autres ».

Le dialogue régulier avec les parties prenantes et la mise en place de groupes de travail internes contribuent à la prise en compte de l'Éthique dans les nouvelles politiques du Groupe et dans les décisions stratégiques (à titre d'exemple en 2021, la Politique de Mécénat éthique et responsable).

Des audits réguliers des sites du Groupe et des fournisseurs et sous-traitants, la ligne d'alerte sécurisée du Groupe (www.lorealspeakup.com) accessible à l'ensemble des parties prenantes du Groupe, ainsi qu'une procédure de recueil et de traitement des signalements permettent de gérer les éventuels manquements.

En 2021, 379 possibles manquements à l'Éthique ont été identifiés soit le site sécurisé, soit les Correspondants Éthiques, le management local ou international. Les signalements font l'objet d'un examen détaillé et des mesures adéquates sont prises le cas échéant. Les collaborateurs sont informés régulièrement du nombre de signalements réalisés au niveau du Groupe au niveau mondial en matière de discrimination, harcèlement sexuel et autres types de harcèlement, du nombre de cas avérés en tout ou partie et des mesures correctives prises.

Ethics Day, journée annuelle sur l'Éthique

Ethics Day est organisé depuis 2009 : un *livestream* en direct avec le Directeur Général permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de poser des questions et d'échanger sur l'application au quotidien des Principes Éthiques de L'Oréal. Chaque membre du Comité Exécutif et chaque Patron de Pays organise également un dialogue local sur l'Éthique. En 2021, près de 40 000 connexions ont été dénombrées sur l'ensemble des sessions. Les collaborateurs se sont fortement impliqués dans ce dialogue sur l'Éthique en posant plus de 8 000 questions.

Outre *Ethics Day*, les collaborateurs reçoivent régulièrement des informations sur la démarche Éthique du Groupe et disposent d'un site intranet dédié.

La Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal

Depuis de nombreuses années, L'Oréal a initié une transformation profonde de son modèle, dans tous les domaines pour s'adapter aux grandes mutations du monde. Convaincu que le développement durable est un levier essentiel de réussite et de pérennité, L'Oréal déploie une politique sociale, sociétale et environnementale ambitieuse, partagée par son management et ses équipes (voir paragraphe 4.3. « Les politiques, les indicateurs de performance et les résultats » du présent document).

L'Oréal a initié en juin 2020 la seconde génération de ses engagements en matière de développement durable, sous l'ombrelle d'un programme appelé L'Oréal pour le Futur, avec une nouvelle série d'objectifs particulièrement ambitieux à l'horizon 2030, afin de couvrir l'intégralité des impacts associés à la chaîne de valeur du Groupe : ses sites de production et de distribution, mais aussi ses chaînes d'approvisionnement et les impacts associés à l'utilisation des produits par les consommateurs. L'Oréal pour le Futur marque ainsi une nouvelle ambition dans la démarche de développement durable de L'Oréal avec l'intention de capitaliser sur les réalisations antérieures : l'engagement dès 2009 de réduire de 50 % l'empreinte environnementale des usines et centrales de distribution par rapport à 2005, puis le programme *Sharing Beauty With All* lancé en 2013 avec des objectifs à l'horizon 2020 concernant la production durable, l'innovation durable, la consommation durable et la croissance partagée, et qui a fait du développement durable l'un des principaux piliers stratégiques du Groupe.

L'Oréal s'est également engagé dès 2015 à définir des *Science Based Targets* (SBT) afin de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et sur le long terme, conformément aux Accords de Paris sur le climat. En décembre 2017, l'initiative SBT a validé la proposition du Groupe : L'Oréal s'est engagé à réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses Scopes 1, 2 et 3 de 25 % en valeur absolue d'ici à 2030, par rapport à 2016.

Les Coordinateurs développement durable à travers le monde ont pour mission d'assister les Patrons de Pays, Patrons de Zones, Patrons de Divisions et Patrons de marques dans la mise en œuvre au sein de leur entité du programme. Un système de reporting annuel permet un suivi de l'avancement de la mise en œuvre locale des engagements du Groupe.

Les risques en matière de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale, ainsi que le niveau d'avancement des politiques mises en œuvre pour répondre à ces risques font l'objet d'un examen régulier de l'Audit Interne dont il est rendu compte au Comité d'Audit.

Depuis 2019, en lien avec la Direction Éthique, Risques et Conformité, la Direction de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal a approfondi l'évaluation des risques liés au changement climatique sur les activités du Groupe en s'appuyant notamment sur la méthode d'analyse par scénarios, afin de renforcer sa capacité d'anticipation et de mitigation de l'impact de ces risques.

À noter que les risques financiers liés aux effets du changement climatique et les mesures que prend le Groupe pour les réduire sont exposés au chapitre 4 « Responsabilité sociale environnementale et sociétale de L'Oréal » du présent document.

La Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale représente L'Oréal auprès du Pacte Mondial des Nations Unies et des ONG liées à son activité.

La politique de Ressources Humaines

La qualité et la compétence des hommes et des femmes sont des éléments importants du dispositif de Contrôle Interne.

Depuis toujours, les Relations Humaines (RH) de L'Oréal ont pour mission de soutenir la croissance du Groupe et d'accompagner ses transformations. Et, pour être pérenne, la croissance de L'Oréal s'appuie d'abord sur les hommes et les femmes de l'entreprise, premiers artisans des succès du Groupe. Bâti sur cette conviction, le projet humain et social se fonde sur une gestion très individualisée des collaborateurs et sur la force du collectif.

La politique RH de L'Oréal porte sur l'identification, le recrutement et le développement des collaborateurs tout au long de leur carrière, sur la rétribution et l'engagement de tous ainsi que sur une politique active de diversité et d'inclusion. Des politiques dédiées sont développées au sein du Groupe dans chacun de ces domaines (voir paragraphe 4.3.2. « Politique des Relations Humaines » du présent document).

Les systèmes d'information

Les systèmes d'information, choisis conformément aux orientations stratégiques données par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe, qui émet les directives en matière de sécurité des systèmes, intègrent notamment la mise en œuvre d'un « ERP » (*Enterprise Resource Planning*), logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales. Le déploiement mondial de ce progiciel intégré contribue également à renforcer la fiabilité et la sécurisation du processus de production des informations, notamment comptables et financières. Avec le même objectif, l'implantation du logiciel de production et de gestion intégré se poursuit dans les entités industrielles.

Les procédures et normes encadrant les activités

Chaque Direction Fonctionnelle dans son domaine propre a pour mission de définir les principes et normes applicables à l'ensemble des entités. Afin d'en faciliter l'appropriation par les collaborateurs, les principes clés sont résumés dans les « Fondamentaux du Contrôle Interne » qui sont régulièrement mis à jour sous la responsabilité de la Direction Éthique, Risques et Conformité.

Ce guide constitue pour le Groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent les activités opérationnelles, sous forme d'une fiche par domaine d'activité. Chaque fiche renvoie aux chartes, codes et normes détaillées du Groupe. Les fiches sont régulièrement actualisées, enrichies et validées par les Directions Fonctionnelles.

Un référentiel de séparation des tâches, régulièrement mis à jour, est diffusé à l'ensemble des entités. Il définit les principales règles à observer dans les domaines des ventes, achats, logistiques, de la finance, des ressources humaines et de la gestion des systèmes d'information. L'application de ce référentiel a pour but de mieux prévenir les risques de fraudes et diminuer la probabilité que des erreurs (intentionnelles ou non) ne soient pas détectées.

La diffusion en interne des informations

La brochure des Fondamentaux du Contrôle Interne est diffusée aux Directeurs Généraux, Directeurs Financiers et Responsables du Contrôle Interne de l'ensemble des filiales consolidées, y compris les entités industrielles. De plus, les Fondamentaux, les chartes et normes, ainsi que les informations relatives à l'organisation, aux évolutions et aux directives des Directions Fonctionnelles, sont mis à disposition des filiales de façon permanente sur les sites intranet du Groupe.

Un référentiel numérique Groupe met à disposition de l'ensemble des collaborateurs les guides, chartes et contacts experts organisés par métiers et thématiques.

Des réunions sont organisées régulièrement afin de relayer auprès de la Direction des filiales les orientations émanant de la Direction Générale. Les Directions Fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts à travers des séminaires et des formations. Des news publiées sur l'intranet relaient auprès des collaborateurs l'actualité et les messages forts en matière de Contrôle Interne.

Enfin, la communication au sein du Groupe sur les grandes priorités du Contrôle Interne est nourrie par les « Awards du Contrôle Interne », qui récompensent tous les deux ans les meilleures initiatives mondiales, et par l'intranet de la Direction du Contrôle Interne, qui permet de diffuser mondialement les initiatives, outils et évènements du Contrôle Interne.

3.2.2. Activité de contrôle et de surveillance : les acteurs et leurs rôles

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

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

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du Contrôle Interne et de la gestion des risques sont :

- la Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif) ;
- le Conseil d'Administration et en particulier le Comité d'Audit ;
- la Direction Éthique, Risque et Conformité, la Direction du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne ;
- les Directions Fonctionnelles ; et
- les Divisions opérationnelles et les Zones géographiques.

La Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif)

La mission de la Direction Générale est de définir les principes généraux en matière de Contrôle interne et de s'assurer de leur correcte mise en place. Dans le cadre de leurs responsabilités mondiales de Contrôle Interne, les membres du Comité Exécutif s'appuient sur des dirigeants opérationnels et fonctionnels, selon leurs champs de compétences respectifs. Les dirigeants doivent veiller à l'application de ces principes généraux et s'assurer du bon fonctionnement des procédures permettant d'atteindre le niveau de Contrôle Interne requis par la Direction Générale.

Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration a toujours affirmé l'importance qu'il accorde, avec la Direction Générale, au Contrôle Interne et à ses principaux domaines d'application. Il est rendu compte de l'activité du Conseil d'Administration au paragraphe 2.3.2 « L'activité du Conseil d'Administration » du présent document, et des missions confiées à son Président au paragraphe 2.1.3.2. « Des relations organisées entre le Conseil et la Direction Générale » du présent document.

Depuis sa création, le Comité d'Audit est chargé du suivi des actions engagées en matière de Contrôle Interne, et il en rend compte au Conseil d'Administration. Ses missions sont définies dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

Chaque année, le Comité procède à un examen du plan d'Audit Interne et de ses objectifs ainsi que des conclusions générales des missions de l'Audit Interne. Les initiatives et projets structurants de Contrôle Interne lui sont également présentés. Le Comité fait ensuite un compte rendu de ses propres réflexions au Conseil d'Administration.

Les Divisions opérationnelles et les Zones géographiques

Le Groupe est organisé en Divisions mondiales et Zones géographiques qui sont pleinement responsables, avec chaque Direction de pays, d'affaire ou d'entité industrielle, de la réalisation des objectifs définis par la Direction Générale en matière de Contrôle Interne.

Des responsabilités mondiales de Contrôle Interne des activités relevant de leur périmètre sont confiées à chacun des membres du Comité Exécutif. Un dispositif de délégation de pouvoirs est en place et continue de se renforcer. Les pouvoirs des représentants légaux des sociétés du Groupe et de leurs délégataires sont limités et encadrés conformément aux dispositions de la Charte Juridique.

Des spécialistes de gestion, des systèmes d'information, des ressources humaines, du digital, du *retail*, des achats, de logistique et de production ainsi que du droit agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, et contribuent ainsi à l'obtention des objectifs de Contrôle Interne.

Les Directions Fonctionnelles

Des responsabilités mondiales de Contrôle Interne des activités relevant de leur périmètre sont confiées à chacun des membres du Comité Exécutif.

Les Directions Fonctionnelles définissent, chacune dans leur domaine, les orientations, politiques et procédures qu'elles communiquent aux Pays et aux entités. Elles apportent leur expertise aux opérationnels pour la mise en œuvre et procèdent, par leur réseau de spécialistes ou par des audits réguliers, à l'examen du bon fonctionnement de leurs domaines respectifs.

Les principales Directions concernées sont :

- la Direction de la Recherche, Innovation et Technologies, responsable en particulier de la cosméto-vigilance et de la qualité des formules rentrant dans la composition des produits (voir « Qualité et sécurité des produits : une priorité » au sein du paragraphe 4.3.1.3.2. du présent document) ;
- les Directions des Achats au niveau des fournisseurs et de leurs conditions de travail ;
- la Direction Environnement, Hygiène et Sécurité, pour des vérifications liées à la sécurité des sites, à la santé des collaborateurs et au respect de l'environnement ;
- la Direction de la Qualité pour mesurer la performance et la progression des entités industrielles en matière de qualité de la production ;
- la Direction des Systèmes d'Information notamment pour évaluer le respect de la Politique de Cybersécurité ;
- la Direction Générale Administration et Finances ;
- la Direction des Relations Humaines qui assure le suivi et le contrôle des obligations liées à la gestion du personnel, précise les documents à remettre aux collaborateurs, le traitement des effectifs et charges du personnel, les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation, les règles à observer dans le domaine de la gestion de la paie ainsi que la mise en place du programme *Share & Care* ;
- la Direction de l'Engagement et des Affaires Publiques qui coordonne les opérations de communication, établit les principes de gestion de crise et veille à leur application (voir paragraphe 3.5.3.1. « Gestion de crise » du présent document) ;
- la Direction Digital et Marketing qui a pour mission de sécuriser la transformation digitale du Groupe (e-commerce, relations consommateurs, influenceurs, médias digitaux, etc.) en définissant les politiques, outils, processus et en veillant à leur déploiement ; et
- la Direction de la Sûreté qui a défini une politique de sûreté des personnes, des voyages, des biens, de l'information et de la confidentialité des données (voir paragraphe 3.5.3.1. « Sûreté des biens et des personnes » du présent document).

Des indicateurs et des procédures de reporting permettent d'assurer un suivi régulier de l'activité locale de ces Directions Fonctionnelles.

La Direction Générale Administration et Finances

Elle a pour mission principale d'assister et de contrôler les opérationnels dans leurs activités administratives, financières et juridiques et le traitement de l'information. Pour ce faire, elle fixe les règles de fonctionnement qui s'imposent à toutes les entités, assure la définition et le déploiement d'outils, de procédures et de bonnes pratiques, notamment dans les domaines suivants : gestion, comptabilité et consolidation, investissements (*via* le fonds de capital investissement BOLD) et des participations, financements et trésorerie, fiscalité, juridique et gouvernance de la *data* (y compris protection des données personnelles), communication financière, prospective stratégique et assurances.

Un Comité de Contrôle Interne a pour objectif de prendre toute disposition favorisant la bonne compréhension et la bonne application des règles de Contrôle Interne du Groupe et de suivre l'avancement de projets structurants de Contrôle Interne. Il est composé du Directeur Général Administration et Finances, et des Directeurs Éthique, Risques et Conformité, Contrôle Interne, Finance Opérationnelle, Audit Interne et Systèmes d'Information (*Global IT*).

La Direction Éthique, Risques et Conformité

Cette Direction a notamment pour objectif de coordonner les démarches visant à identifier, évaluer et prioriser les risques, avec tous les acteurs concernés, et de tenir à jour les cartographies des risques du Groupe. Elle vise à favoriser l'utilisation optimale des ressources pour minimiser et contrôler l'impact des évènements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités.

Le Directeur Éthique, Risques et Conformité est directement rattaché au Directeur Général.

La Direction du Contrôle Interne

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne est placée sous la responsabilité de la Direction Éthique, Risques et Conformité.

Elle collabore avec les experts de chaque métier du groupe pour définir et mettre à jour régulièrement le cadre de contrôle interne relatif à leur domaine d'activité. Ce cadre de Contrôle Interne est résumé dans le document de référence « Les Fondamentaux du Contrôle Interne » et détaillé dans des normes ou procédures qui sont listées dans le « référentiel numérique » du Groupe.

Elle assure également l'animation et le développement d'un réseau d'environ 150 responsables de contrôle interne régionaux et locaux qui couvrent l'ensemble des entités du Groupe, et dont la mission est l'application du cadre de contrôle interne et l'accompagnement des collaborateurs au bon respect de ce cadre.

Les interventions fréquentes dans les séminaires, les cycles de formation, les webinars avec les métiers et la publication de notes de mobilisation contribuent à renforcer la connaissance du cadre de contrôle interne dans l'organisation.

Dans une démarche d'amélioration continue, la Direction du Contrôle Interne, élabore, diffuse et anime des campagnes d'auto-évaluation axées sur les principaux risques et enjeux identifiés, progressivement déployées sur chacun des métiers. L'auto-évaluation du Contrôle Interne permet aux entités du Groupe de s'assurer du bon fonctionnement du dispositif et de le renforcer avec des plans d'actions opérationnels.

La Direction du Contrôle Interne anime le Comité de Contrôle Interne qui valide les directions et priorités quant à l'amélioration du cadre de contrôle interne, le développement du réseau de responsables de contrôle interne ou les outils utilisés pour réaliser les taches de contrôle interne.

Par ailleurs, cette Direction effectue une veille des évolutions relatives au Contrôle Interne en matière d'attentes et de pratiques de marché.

La Direction de l'Audit Interne

Outre son rôle de surveillance de l'application du dispositif de Contrôle Interne, l'Audit Interne effectue des analyses transversales sur les éventuelles faiblesses de Contrôle Interne à partir des constats relevés durant ses missions. Ces analyses permettent d'orienter les travaux du Comité de Contrôle Interne et d'identifier les axes prioritaires d'amélioration et de renforcement des procédures.

L'Audit Interne est assuré par une équipe centrale directement rattachée au Directeur Général. Ce département effectue des missions régulières de vérification des processus majeurs et d'application des principes et normes du Groupe.

Les missions de l'Audit Interne sont soumises à la Direction Générale et au Comité d'Audit et donnent lieu, avec leur accord, à l'établissement d'un plan d'audit annuel. La définition des missions prend notamment en compte la cartographie des risques du Groupe, la contribution des entités aux principaux indicateurs économiques du Groupe, ainsi que l'antériorité et les résultats des audits précédents. L'appréciation du niveau de risque par les directions des zones et les experts des différents métiers est également déterminante dans la construction du plan d'audit annuel. Enfin, les remarques formulées par les auditeurs externes dans le cadre de leur mission annuelle sont systématiquement prises en compte par l'Audit Interne dans la construction de chacune de ses missions.

En 2021, l'Audit Interne a réalisé 50 missions, dont 19 ont porté sur des Affaires Commerciales, 9 revues d'usines, 3 sur des Directions Marketing Internationales et 12 sur des processus ciblés à l'échelle du Groupe, de Zones ou de Pays dont 6 spécifiquement dédiées aux activités digitales et e-commerce. D'autre part, 2 missions spécifiques ont été consacrées à certains objectifs du programme L'Oréal pour le Futur, 2 missions ont été dédiées à la gestion de projet et 3 ont été menées sur des sujets relatifs aux systèmes d'information et à la cybersécurité.

Les missions d'audit donnent systématiquement lieu à l'établissement d'un rapport, qui décrit les constats et les risques correspondants, et fournit un plan d'action regroupant l'ensemble des recommandations à mettre en œuvre par l'entité auditée. Ces plans d'action font l'objet d'un suivi régulier par la Direction de l'Audit Interne, qui mesure et communique aux directions concernées le taux d'avancement de la mise en place des recommandations.

L'Audit Interne s'appuie sur le logiciel « ERP » (*Enterprise Resource Planning*) intégré du Groupe dans la réalisation de ses travaux et a développé des transactions spécifiques lui permettant de mieux identifier d'éventuelles faiblesses dans les processus les plus sensibles. Ces dernières sont enrichies de capacités de *Data analytics* qui se renforcent chaque année de nouvelles analyses standards élaborées par l'Audit Interne ainsi que par l'exploitation des tableaux de bord et outils d'analyse que les métiers développent continuellement pour leurs propres besoins de pilotage. Enfin, l'Audit Interne dispose d'un outil de GRC (*Governance, Risk, Compliance*) lui

permettant de réaliser ses missions autour d'un outil intégré et de consolider en temps réel l'avancement des plans d'action des entités auditées. Cet outil est partagé avec la fonction Contrôle Interne et constitue ainsi une plateforme intégrée de collaboration avec celle-ci dans la mise en place des plans d'action.

La réalisation effective du plan d'audit, le résultat des missions et l'avancement des plans d'action sont présentés régulièrement à la Direction Générale et sont partagées chaque année avec le Comité d'Audit et les Commissaires aux Comptes du Groupe.

La Direction des Systèmes d'Information

Les orientations stratégiques en termes de systèmes sont déterminées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe (DSI), qui veille notamment à la mise en œuvre d'un « ERP », logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales, usines et la fonction logistique et accompagne la transformation digitale du Groupe à travers notamment le développement de l'utilisation des services Cloud (*SaaS, IaaS, PaaS*) et des objets connectés.

Au sein de la DSI, la Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information est en charge de la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information. Fondée sur la norme internationale ISO 27001, cette politique couvre les grands thèmes de la sécurité des Systèmes d'Information, notamment la protection des données personnelles, décrivant pour chacun d'entre eux les principes généraux qui doivent s'appliquer. Elle permet à toutes les équipes des Systèmes d'Information du Groupe, et par extension à tous les collaborateurs, de partager des objectifs clairs, des bonnes pratiques et des niveaux de contrôle adaptés aux risques encourus, notamment les risques de cyberattaques. Cette politique s'accompagne d'un programme d'audit de la sécurité des systèmes d'information réalisé par un cabinet externe. Elle est aussi complétée par une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication et une Charte du Bon Usage des Médias sociaux.

La Direction Générale des Opérations

Elle regroupe les Départements Innovation *Packaging* et Développement Produits, Qualité, EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), Gestion de la production et l'excellence opérationnelle, Achats, *Supply Chain*, Systèmes d'Information (production), et la stratégie industrielle. Elle définit la stratégie générale des Opérations avec une responsabilité mondiale et définit les normes et méthodes applicables dans les domaines de la qualité, la sécurité et l'environnement, pour le déploiement dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. Elle pilote l'ensemble de sa stratégie pour permettre aux équipes Opérations, dans les Divisions opérationnelles et les zones, de mettre en œuvre les politiques innovation, industrielles et logistiques adaptées aux marchés.

Dans la continuité de la Charte Éthique du Groupe, les acheteurs disposent depuis 2011 d'un guide pratique et éthique « Nos achats au quotidien », qui vise à aider chaque collaborateur dans ses relations avec les fournisseurs du Groupe. Par ailleurs, les acheteurs disposent des guides Groupe *The Way We Compete* et *The Way We Prevent Corruption* pour lesquels ils suivent les formations en ligne (*e-learning*).

La norme « Gestion des fournisseurs » et les procédures d'appel d'offres précisent les conditions de mise en concurrence et de référencement des principaux fournisseurs. Les conditions générales d'achat forment le cadre des transactions avec ceux-ci. La norme « Engagements d'achat et gestion de commande » a pour objectif de faciliter et renforcer la maîtrise des dépenses et des investissements des entités du Groupe.

Dans le domaine de la *Supply Chain*, les principales missions consistent à définir et appliquer les processus de planification des ventes, de gestion de la demande, de développement et contrôle du service au client, notamment à travers la gestion de l'exécution physique des commandes, l'application des conditions générales de ventes, le suivi des commandes, la gestion des retours et litiges clients ainsi que les procédures de recouvrement. Des mesures sont aussi préconisées pour la gestion des centrales de distribution et des stocks, la sous-traitance, la traçabilité des produits, le plan de continuité d'activité et les transports.

3.3. DISPOSITIF RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Pour la rédaction du présent paragraphe, L'Oréal s'est appuyé sur le « Guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs » du Cadre de Référence mis à jour par l'AMF le 22 juillet 2010. Cette approche s'inscrit dans une démarche de progrès permanent et d'amélioration du dispositif de Contrôle Interne déjà en place.

3.3.1. Définition, objectifs et périmètre

Le Contrôle Interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêté des comptes et actions de communication.

Le dispositif de Contrôle Interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur lesquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la Direction Générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité des remontées des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour le Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ; et
- le contrôle de la production des éléments financiers, comptables et de gestion incluant la prévention des fraudes.

Le périmètre d'application des procédures de Contrôle Interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère, L'Oréal (SA), et l'ensemble de ses filiales intégrées dans les comptes consolidés.

3.3.2. Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

L'organisation des Directions Financières

Des équipes dédiées de spécialistes assurent la mise en œuvre du pilotage comptable et financier, sous la supervision de la Direction Générale, dans les domaines suivants : comptabilité, consolidation, fiscalité, gestion, services financiers et trésorerie.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances, l'élaboration des résultats consolidés du Groupe est sous la responsabilité de la Direction Générale Finance Opérationnelle : cette dernière anime les centres de services partagés et un réseau mondial de contrôleurs de gestion chargés de faire respecter les normes du Groupe en matière de comptabilité et de gestion permettant un pilotage adéquat du résultat. L'animation mondiale de la comptabilité est aussi assurée par une équipe de spécialistes qui veillent tant à l'application des normes IFRS qu'à la mise en œuvre et l'harmonisation des process comptables Groupe dans les centres de services partagés comptables et dans les pays. Enfin, la Direction Générale Finance Opérationnelle anime la Direction Fiscale du Groupe, qui est constituée d'un réseau de fiscalistes en central, dans les zones et dans les pays les plus exposés du Groupe, suit l'évolution réglementaire, assure le respect des règles locales, et veille à la mise en œuvre de la politique fiscale du Groupe, en particulier la stricte application de la politique des prix de transfert et des règles douanières.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances, la Direction Générale Corporate Finance veille à la protection du patrimoine financier du Groupe. Son département Trésorerie et Financements centralise les flux de trésorerie ainsi que la couverture des risques de change et de taux. Ce département anime un réseau de trésoriers dans les Zones et les pays, et met en oeuvre la politique de financement du Groupe. Le département Structure Financière assure l'exécution des opérations de croissance externe et veille sur les structures financières de L'Oréal (SA) et de ses filiales. Le fonds de capital investissement BOLD, en charge des investissements minoritaires innovants, est également rattaché à la Direction Générale Corporate Finance.

Les normes du Groupe

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, conformes aux normes IFRS, référentiel des comptes consolidés.

L'application de ces normes est obligatoire pour toutes les filiales consolidées afin de fournir une information financière homogène et fiable.

Sous la responsabilité de la Direction Générale Finance Opérationnelle Groupe, l'ensemble des normes du Groupe sont mises à jour régulièrement en tenant compte de l'évolution des réglementations et des référentiels comptables :

- elles fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités d'enregistrement des éléments de bilan ainsi que le recensement et la valorisation des engagements hors bilan. La Direction Comptable du Groupe effectue de façon permanente un travail de veille sur les nouvelles normes comptables en préparation afin d'alerter la Direction Générale et d'anticiper leurs incidences sur les comptes du Groupe ; et
- le plan de comptes, commun à toutes les filiales, ainsi que l'ensemble des processus comptables clés, fournissent les définitions et les modalités d'élaboration du reporting nécessaires à l'établissement des comptes.

Les normes de gestion décrivent de manière opérationnelle la manière dont ces règles s'appliquent. Elles précisent non seulement les règles de valorisation de certains comptes comptables significatifs du bilan et du compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clés.

Des compléments sont régulièrement apportés aux normes de gestion et participent ainsi au processus d'amélioration continue. Ce travail a pour objectif de répondre aux constats de l'Audit Interne et de couvrir les domaines correspondant aux risques comptables et financiers des filiales. Ce travail a permis de se rapprocher des recommandations présentées dans le « Guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne de l'information comptable et financière » du Cadre de Référence de l'AMF.

L'organisation et la sécurité des systèmes d'information

Les décisions concernant les choix de logiciels adaptés aux exigences comptables et financières du Groupe sont prises conjointement par la Direction Générale Finance Opérationnelle et la Direction des Systèmes d'Information.

Au niveau des systèmes d'information, les équipes travaillent au renforcement des dispositifs de séparation des tâches et d'amélioration du contrôle des droits d'accès. Des outils ont été mis à leur disposition pour s'assurer de la conformité des droits d'accès aux règles du Groupe en la matière.

Les outils de pilotage

Le système de reporting mensuel des différents indicateurs économiques permet de suivre de façon continue et homogène l'évolution des performances de chacune des filiales et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs fixés.

L'outil de reporting et de consolidation, utilisé par toutes les entités, assure la cohérence et la fiabilité des données de chaque filiale grâce à des contrôles bloquants, avant remontée au Groupe. À cet effet, le compte d'exploitation par destination, commun à la gestion et à la comptabilité, contribue à renforcer la maîtrise des rubriques des états financiers par l'utilisation d'un référentiel unique.

Par ailleurs, l'organisation du Groupe, qui repose sur un reporting émanant de chaque filiale et adressé par les pays directement à la société mère, sans agrégat intermédiaire pour la grande majorité des filiales, permet d'optimiser la transmission et l'exhaustivité de l'information, et en particulier de contrôler l'exactitude des informations.

Le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale s'engagent ensemble sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations comptables et financières qu'ils ont préparées et transmises à la Direction Générale Finance Opérationnelle du Groupe, ceci au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Le Comité d'Audit

Le rôle et les missions du Comité d'Audit sont décrits plus haut. Ces missions sont conformes à la réglementation européenne, et notamment à la Directive 2014/56/UE et au Règlement (UE) 537/2014 relatifs au contrôle légal des comptes, et s'appuient sur le Rapport du groupe de travail sur le comité d'audit publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

3.3.3. Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats, la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques, de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation.

La clôture des comptes, la consolidation et les informations de gestion

Le processus de clôture des comptes est encadré par des instructions précises et repose sur un calendrier détaillé et diffusé à toutes les filiales de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers. À cet égard, le Groupe a institué deux *hard closing* (anticipation des travaux de clôture comptable) en mai et novembre permettant de mieux anticiper et d'accélérer les délais de clôture. Pour l'établissement des comptes consolidés, des procédures de validation s'appliquent à chaque étape du processus de remontée et de traitement des informations. Elles ont pour objet de vérifier notamment :

- le correct ajustement et l'élimination des transactions internes (remontées mensuellement) ;
- la vérification des opérations de consolidation ;
- la bonne application des normes comptables ; et
- la qualité et l'homogénéité des données comptables et financières consolidées et publiées, ainsi que la cohérence entre les données comptables et les données de gestion utilisées pour l'élaboration des informations financières.

La communication financière

Les responsables de la Communication Financière établissent un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur le Groupe. Ce calendrier est en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le concours de la Direction Juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements, dont ils assurent une veille permanente.

Leur rôle est également de publier, avec précision et exactitude, l'information fournie par la Direction Générale Finance Opérationnelle. Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation et l'activité du Groupe, et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les Commissaires aux Comptes

Les éléments comptables et financiers préparés par les filiales consolidées font l'objet d'un examen limité lors des clôtures semestrielles, et d'un audit complet lors des clôtures annuelles, par les auditeurs externes. Deux fois par an, le Directeur Général et le Directeur Financier de la filiale s'engagent ensemble sur la sincérité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Les missions d'audit dans les pays sont confiées quasi intégralement aux membres des réseaux des deux Commissaires aux Comptes statutaires qui, après avoir procédé conjointement à l'audit de l'ensemble des comptes et des modalités de leur établissement, assurent la certification des comptes consolidés du Groupe. Ils certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés et comptes sociaux de la Société. Ils sont informés en amont du processus d'élaboration des comptes et présentent la synthèse de leurs travaux aux responsables comptables et financiers du Groupe et au Comité d'Audit à l'occasion de la situation semestrielle et de la clôture annuelle.

3.3.4. Politique d'assurance

Politique générale d'assurance du Groupe

L'objectif de la politique d'assurance est de protéger au mieux les personnes et les actifs du Groupe contre la survenance de risques majeurs et assurables qui pourrait l'affecter.

À cette fin, le Groupe a mis en place des programmes d'assurance mondiaux (notamment pour les risques de Dommages & Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Cyber, Transport, Assurance-crédit, Construction) offrant une homogénéisation des couvertures et une optimisation des garanties pour l'ensemble de ses filiales dans le monde, à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de montage (ci-après « Restriction »). Des programmes nationaux sont mis en place dans les pays où des programmes mondiaux ne peuvent être déployés.

Cette politique se décline ainsi :

- au niveau central, le Groupe négocie, selon l'offre disponible sur le marché de l'assurance, la structure et les garanties des programmes mondiaux d'assurances pour couvrir ses expositions principales ;
- au niveau local, des polices locales non réassurées par un programme Groupe sont déployées en coordination avec le Groupe ; et
- dans tous les cas, les filiales doivent souscrire les couvertures d'assurance obligatoires, afin de respecter les obligations réglementaires locales.

La solvabilité financière des assureurs retenus est un critère important dans le choix du Groupe. La plupart des programmes souscrits par le Groupe font appel à la co-assurance entre les différents acteurs majeurs du marché de l'assurance internationale.

Programmes mondiaux intégrés

Responsabilité civile générale

Ce programme mondial souscrit au bénéfice de l'ensemble des filiales du Groupe (sauf Restriction locale) comprend notamment la responsabilité civile exploitation, la responsabilité civile du fait des produits, et les atteintes à l'environnement d'origine soudaine et accidentelle.

Il couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des entités du Groupe, pour autant que leur responsabilité soit engagée.

Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Dans ce cadre, sont notamment assurés les risques incendie, foudre, explosion, vol, évènements naturels, dans la limite des offres disponibles sur le marché de l'assurance.

Le Groupe a mis en place un programme mondial afin de couvrir l'ensemble de ses biens, principalement les immobilisations et stocks (sauf Restriction). Cette couverture comporte également un volet pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel garanti.

La capacité du marché de l'assurance étant limitée pour certains risques, ce programme est assorti de sous-limites, notamment en ce qui concerne les évènements naturels.

Le Groupe, *via* sa filiale de réassurance, conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé.

Enfin, l'offre d'assurance intègre des visites de prévention des sites du Groupe effectuées par les services spécialisés de l'assureur leader.

Cyber

Une police d'assurance Cyber offre, sous réserve des exclusions et des garanties disponibles sur le marché, la prise en charge financière des conséquences des risques liés à l'informatique.

S'agissant d'un contrat dit « multirisque », l'assurance cyber risques se compose de plusieurs volets.

Transport

Le Groupe a mis en place une couverture d'assurance applicable à l'ensemble de ses transports de biens. Toutes les filiales bénéficient des protections offertes par ce programme mondial, permettant ainsi d'apporter une couverture adéquate et homogène aux risques liés aux opérations logistiques du Groupe (sauf Restriction).

Risque crédit client

En coordination avec le Groupe et selon les termes et conditions négociés, les filiales du Groupe doivent mettre en place, en complément de leur propre politique de crédit-management, une couverture d'assurance-crédit dans la mesure où une offre d'assurance compatible avec le niveau d'activité commerciale est disponible à des conditions financièrement acceptables.

Construction

Le programme mondial d'assurance Construction a pour vocation première d'harmoniser les conditions de couvertures des chantiers de toutes tailles dans l'ensemble des pays, mais aussi de diffuser une politique générale d'assurance construction, un pilotage centralisé par le *Corporate* et enfin une optimisation des garanties.

3.4. PLAN DE VIGILANCE

3.4.1. Introduction

L'Oréal s'appuie sur des Principes Éthiques forts qui guident son développement. Ces Principes - Intégrité, Respect, Courage et Transparence - sont le fondement de ses politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale et de mécénat. L'Oréal promeut le respect de l'ensemble des Droits Humains et Libertés fondamentales internationalement reconnus.

En ligne avec les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme, L'Oréal se réfère en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, au Pacte International relatif aux droits civils et politiques, au Pacte International relatif aux droits économiques sociaux et culturels et aux Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

Le Plan de Vigilance de L'Oréal répond aux obligations contenues dans la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Il contient des mesures de vigilance raisonnable destinées à prévenir les risques d'atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, ainsi qu'à la santé, la sécurité et l'environnement, dans le cadre d'une obligation de moyens.

Il s'adresse à la maison mère du Groupe, la société L'Oréal S.A., ainsi qu'aux filiales contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement par L'Oréal (les « Filiales »), et aux fournisseurs et sous-traitants avec lesquels les différentes sociétés du Groupe entretiennent une « relation commerciale établie » : c'est-à-dire une relation commerciale directe, suivie et stable, conformément à la définition développée par la jurisprudence française (ci-après les « Fournisseurs »), selon le niveau des risques tel qu'identifié dans le présent Plan de vigilance. Il est entendu que dans ses propres activités, L'Oréal respecte les règles et diligences contenues dans le présent Plan de vigilance, même lorsque L'Oréal n'y est pas expressément mentionné.

Le Plan de Vigilance comporte les règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, résultant des activités de L'Oréal, ses Filiales et ses Fournisseurs (voir paragraphe 3.4.4. « Règles applicables issues de l'analyse des risques »). Il comprend également les mesures raisonnables d'application effective de ces règles par L'Oréal et auprès de ses Filiales et ses Fournisseurs ainsi que les procédures d'évaluation régulière de leur respect (voir paragraphe 3.4.5. « Mesures d'application effective et de contrôle du respect du Plan de Vigilance »). Il prévoit un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements (voir paragraphe 3.4.6. « Mécanisme d'alerte et de recueil de signalements ») et présente un compte rendu de sa mise en œuvre (voir paragraphe 3.4.7. « Compte rendu de la mise en oeuvre effective du Plan de Vigilance »).

Les actions de soutien, d'encouragement et de prévention des risques d'atteintes graves aux Droits Humains, aux Libertés Fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement, contenues dans le présent Plan de Vigilance, sont des diligences raisonnables dont la mise en œuvre appartient aux Fournisseurs et aux Filiales. Compte tenu de la diversité de l'activité des Filiales et des Fournisseurs, le Plan de Vigilance prévoit les mesures communes qui leur sont destinées sur ces sujets.

Au-delà de ces mesures communes, L'Oréal et ses Filiales mènent de manière volontaire des actions additionnelles sur ces mêmes sujets. Ces actions sont décrites dans d'autres chapitres du présent document, notamment le chapitre 4 « Responsabilité sociale environnementale et sociétale de L'Oréal ». Des Fournisseurs mènent de manière volontaire des actions additionnelles sur ces sujets et sont encouragés par L'Oréal à le faire.

3.4.2. Une démarche d'amélioration continue

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le présent Plan de Vigilance fait l'objet de revues régulières par un Comité composé de représentants de la Direction Éthique, Risques et Conformité, la Direction Générale des Opérations (EHS, Achats), la Direction Générale des Ressources Humaines, la Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale et la Direction Juridique. Il se réunit 3 fois par an. Chacun de ces représentants anime un réseau au niveau local (Correspondants Éthiques, équipes Environnement, Hygiène et Sécurité, Achats, Ressources Humaines, Responsables du Contrôle Interne, et « *Sustainability Leaders* ») à travers le monde ce qui permet également de prendre en considération des remontées du terrain pour l'amélioration du Plan de Vigilance.

Le Plan de Vigilance a été présenté à des parties prenantes internes (tels que les représentants du personnel dans le cadre de l'Instance Européenne de Dialogue Social, « IEDS », du Groupe) et externes qualifiées. L'actualisation de son contenu est présenté chaque année au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.

3.4.3. Cadre général de l'analyse des risques

Les risques d'atteintes graves aux Droits Humains, à l'environnement, à la sécurité et à la santé, ont été analysés en fonction de l'activité de L'Oréal, de ses Filiales et de ses Fournisseurs. L'analyse des risques a servi, d'une part, à la définition des Règles applicables et d'autre part, aux mesures d'application effective des Règles applicables et à leur suivi.

L'activité de L'Oréal consiste en la production de produits cosmétiques et leur distribution aux clients du Groupe.

A/ Fabrication de produits finis

L'Oréal fabrique la vaste majorité des produits finis qu'il commercialise dans ses propres usines avec notamment une présence dans les grands marchés de croissance, son réseau de 39 usines intégrant les dernières avancées en termes de technologies et d'automatisation. Ce réseau s'adapte en permanence avec agilité pour intégrer les acquisitions et s'ouvrir aux innovations externes.

Ce réseau est complété par de la sous-traitance de production, pour faire face aux pics conjoncturels de demandes, dans le cas de technologies spécifiques (crayons de maquillage, savons, etc.). L'Oréal interdit dans ses contrats la sous-traitance en cascade. Si pour des raisons industrielles, certains sous-traitants doivent sous-traiter une partie de la production destinée à L'Oréal, ils doivent obtenir l'accord de

L'Oréal. Lorsque, dans certains cas, la sous-traitance d'une partie de la production des sous-traitants est autorisée, les mêmes règles que celles définies dans le présent Plan de Vigilance sont appliquées à ces sous-traitants des sous-traitants et les mêmes types de contrôles et de sanctions en cas de non-respect sont mises en place.

Afin de réaliser leur production, les usines de L'Oréal achètent à des fournisseurs tiers différentes matières premières, articles de conditionnement et équipements. Ces fournisseurs disposent d'un savoir-faire qui leur est propre, développent leurs produits et ont les infrastructures nécessaires à leur production. Ils agissent en toute indépendance à l'égard de L'Oréal, sans dépendre des instructions ou du savoir-faire de L'Oréal.

La fabrication d'articles de conditionnement ne fait pas partie de l'activité de L'Oréal [1]. Les articles de conditionnement utilisés sont achetés à des sociétés spécialisées dans ce domaine. Il en va de même pour les équipements de production.

B/ Distribution de produits

La distribution de produits est réalisée par les Filiales et des distributeurs tiers indépendants dans les pays ou régions dans lesquelles les Filiales ne sont pas présentes.

Afin d'assurer cette distribution, des entrepôts sont opérés par les Filiales directement ou ces prestations sont confiées à des prestataires logistiques tiers qui rendent des services sur le même type d'activité : stockage et préparation des commandes dans des entrepôts qu'ils louent ou qui leur appartiennent.

3.4.4. Règles applicables issues de l'analyse des risques

Les Filiales et les Fournisseurs doivent se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun des règles mentionnées ci-dessous (ci-après les « Règles applicables »), afin de prévenir les atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement. Lorsque la législation locale et/ou les règles internes des Filiales et des Fournisseurs prévalent des normes plus strictes que les Règles applicables, ces normes doivent prévaloir. Si, en revanche, les Règles applicables prévalent des standards plus exigeants, ce sont ces Règles qui prévalent à moins qu'il en résulte une activité illicite. En cas de contradictions entre la législation locale et les Droits Humains internationalement reconnus, L'Oréal cherche à respecter ces standards internationaux.

3.4.4.1. Risques et Règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et aux Libertés Fondamentales

Analyse des risques et risques identifiés en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales

À la suite d'une première analyse effectuée en 2017, le Groupe a souhaité approfondir sa cartographie en 2020 en identifiant les risques saillants en matière de Droits Humains. Pour ce faire, L'Oréal s'est appuyé sur le cadre de reporting des Principes Directeurs relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme (*UNGP Reporting Framework*). Ce processus d'identification prend en compte la sévérité, l'échelle et la remédiabilité ainsi que la probabilité d'occurrence de ses impacts sur les personnes. Le processus d'identification au niveau global et dans 27 marchés a été finalisée en 2021. Cette étude a été réalisée avec une ONG spécialisée dans le domaine apportant une analyse indépendante.

Il résulte de cette analyse les risques saillants suivants identifiés dans le cadre de l'application de la loi sur le Devoir de vigilance :

- le risque de travail des enfants parmi les salariés des Fournisseurs ;
- le risque de travail forcé parmi les salariés des Fournisseurs ;
- le risque de discriminations dans l'emploi pour des raisons de genre, âge, handicap, identité de genre et orientation sexuelle des collaborateurs de L'Oréal et des salariés des Fournisseurs ; et
- le risque d'absence de salaire décent pour les salariés des Fournisseurs.

Un autre risque identifié concerne les Droits Humains des communautés potentiellement impactées par les activités du Groupe (respect de l'environnement, droit d'accès à l'eau, prise en compte des Droits Humains dans le choix des matières premières et notamment le droit d'accès des populations locales à leur terre et au respect de leurs connaissances traditionnelles dans le cadre du protocole de Nagoya).

Règles applicables en matière des Droits Humains

Les Filiales et Fournisseurs doivent se conformer au socle minimal commun composé des règles suivantes qui découlent de l'analyse des risques liée aux activités du Groupe et de ses Fournisseurs.

Non-discrimination

Les discriminations sont des atteintes graves aux Droits Humains qui restent ancrées dans toutes les régions du monde où L'Oréal est présent. Les discriminations liées notamment au sexe, à l'orientation sexuelle et l'identité de genre, au handicap, à la situation de famille, à l'âge, aux opinions politiques et philosophiques, aux convictions religieuses, aux activités syndicales ou liées aux origines ethniques, sociales, culturelles ou nationales sont interdites. Les discriminations liées à l'état de grossesse sont également interdites. À cet égard, L'Oréal interdit les tests de grossesse au sein du Groupe et demande aux Fournisseurs de se conformer à ce standard.

Harcèlement moral et sexuel

Le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont aussi interdits au sein du Groupe. L'Oréal demande à ses Fournisseurs de se conformer à ce standard.

Travail des enfants

La présence de L'Oréal dans certaines régions du monde particulièrement à risque du point de vue du travail des enfants, dont l'Asie et l'Amérique Latine, a conduit le Groupe à identifier ce sujet comme étant prioritaire.

Pour tenir compte de la vulnérabilité des jeunes travailleurs, L'Oréal a fixé à 16 ans l'âge minimum d'embauche.

Les Filiales et les Fournisseurs sont tenus de vérifier l'âge de tout nouveau salarié au moment de son embauche.

(1) À l'exception d'une unité de production dans l'usine de Turquie.

L'Oréal interdit le travail de nuit et le travail dangereux pour la santé et la sécurité aux collaborateurs de moins de 18 ans dans ses Filiales. L'Oréal demande à ses Fournisseurs de se conformer à ce standard.

Travail forcé ou obligatoire

L'Oréal se réfère à la définition du travail forcé contenue dans la Convention n° 29 de l'Organisation Internationale du Travail sur le sujet. Le travail forcé y est ainsi défini comme « tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel cet individu ne s'est pas offert de plein gré ».

Dans certaines régions du monde où L'Oréal est présent, des pratiques contraires aux Droits Humains internationalement reconnus, telles que la retenue des papiers d'identité de travailleurs migrants, sont courantes.

Toute forme de travail forcé est interdite. Par conséquent :

- sauf obligation légale, les salariés ne peuvent faire l'objet de rétentions de papiers d'identité, passeports ou de tout autre document personnel. En cas d'obligation légale, ces documents doivent être rendus aux salariés à première demande ;
- il ne peut être demandé aux salariés de payer des frais de recrutement ou d'effectuer un dépôt d'argent afin d'accéder à l'emploi ;
- en cas d'embauche de travailleurs issus de régions étrangères, l'employeur prend en charge les frais liés à ces embauches ;
- le recours au travail pénitentiaire n'est possible que lorsqu'il est volontaire dans le cadre d'un programme de réinsertion et est payé au prix du marché. Les Fournisseurs doivent solliciter l'autorisation de L'Oréal avant d'y avoir recours ;
- le personnel de sécurité doit uniquement assurer la sécurité des personnes et des biens ; et
- toute éventuelle retenue sur salaire doit être strictement autorisée par la loi. Elle ne doit en aucun cas être utilisée avec un objectif ou un effet confiscatoire, directement ou indirectement au profit de l'employeur.

Les salariés doivent être libres de se déplacer sur leur lieu de travail, à l'exception des endroits auxquels l'accès est restreint pour des raisons de confidentialité ou de sécurité, d'avoir accès à l'eau potable et à des toilettes.

Durée du travail

Quelle que soit la région du monde où L'Oréal est présent, la durée du travail, incluant des heures supplémentaires, ne peut dépasser, au sein des Filiales et chez les Fournisseurs, 60 heures par semaine, pour les salariés dont le temps de travail fait l'objet d'un suivi.

Tous les salariés doivent bénéficier d'au moins un jour de repos par période de 7 jours, ou 2 jours de repos consécutifs par période de 14 jours. Ils doivent bénéficier de pauses raisonnables lorsqu'ils travaillent.

La liberté d'association

Des violations à la liberté d'association et au droit à la négociation collective, telles que les discriminations à l'encontre des représentants du personnel, peuvent se produire dans toutes les régions du monde où L'Oréal est présent.

La liberté d'association et le droit à la négociation collective des salariés doivent être respectés :

- les élections des représentants du personnel se déroulent sans interférence de l'employeur, de préférence à bulletin secret ;
- les représentants du personnel ont accès aux lieux de travail dans les limites des restrictions de sécurité et/ou de confidentialité éventuelles ; et
- les discriminations à l'encontre des salariés exerçant des activités syndicales sont interdites.

Dans les régions où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou découragés, L'Oréal autorise ses collaborateurs à se rassembler de manière indépendante afin de discuter de leurs préoccupations professionnelles. L'Oréal demande à ses Fournisseurs de faire de même.

Actions additionnelles en matière de Droits Humains

En plus des actions issues de l'analyse des risques sur l'activité du Groupe et des Fournisseurs, L'Oréal mène, en matière de Droits Humains, des actions additionnelles à celles implémentées dans le cadre de la loi sur le Devoir de vigilance, dont il est fait état dans le chapitre 4 « Responsabilité sociale environnementale et sociétale de L'Oréal » du présent document.

À titre d'exemple, L'Oréal met en place des actions visant à améliorer les conditions de travail des communautés indiennes dont les moyens de subsistance dépendent du minerai mica. Depuis 2017, L'Oréal est l'un des 20 membres fondateurs de la *Responsible Mica Initiative* (RMI), rejoints par 74 autres organisations utilisatrices du mica. Le RMI a trois objectifs :

- mettre en œuvre des normes sur le lieu de travail responsable sur 100 % des chaînes d'approvisionnement de ses membres pour le mica provenant du Bihar et du Jharkhand (normes d'emploi, de santé, de sécurité au travail, environnementales, non recours au travail des enfants) ;
- soutenir les capacités des communautés grâce à un programme inclusif qui améliore le niveau de vie et génère des sources de revenus supplémentaire ; et
- établir un cadre juridique et les systèmes de contrôle associés, avec les ramasseurs de mica, les unités de traitement et les opérateurs du mica dans le Bihar et Jharkhand.

Par ailleurs, L'Oréal participe au développement du standard d'audit du RMI afin de faciliter la collaboration des membres et de déployer efficacement les actions collectives nécessaires en coopération avec les autorités locales. L'Oréal soutient également la mise en place d'un prix calculé selon l'approche salaire décent en complément de la diversification des revenus pour des conditions de vie plus résilientes.

Pour compléter cette approche, L'Oréal demande à ses Fournisseurs d'avoir leur propre processus de *due diligence* sur leur périmètre d'approvisionnement de mica indien. En 2021, 99 % du mica indien utilisé dans les formules du Groupe provient de fournisseurs engagés à s'approvisionner auprès de sources vérifiées.

3.4.4.2. Risques et Règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves à la Sécurité, la Santé au travail et à l'Environnement

Analyse des risques en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement

L'analyse des risques en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement comprend des risques génériques liés aux activités industrielles et des risques spécifiques liés aux activités propres des Fournisseurs et Filiales.

Démarche d'analyse des risques génériques

Comme pour toute activité de production (fabrication et conditionnement), de distribution, de recherche et d'administration générale, le Groupe et ses Fournisseurs sont exposés à des enjeux de sécurité et d'environnement.

En s'appuyant sur le travail de prévention de risques en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement mené par L'Oréal depuis de nombreuses années, les risques majeurs mentionnés ci-dessous ont été identifiés. Sur cette base, les Filiales et Fournisseurs doivent décliner au niveau de chacun de leurs sites les mesures destinées à prévenir les risques identifiés dans le présent Plan de vigilance (ci-après le « Système de prévention »).

Démarche d'analyse des risques spécifiques des Filiales

Les Filiales réalisent leur propre analyse de risques basée sur la liste de risques ci-dessous, notamment le risque incendie qui est encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (norme de la *National Fire Protection Association*).

En complément des risques génériques, les Filiales identifient les risques spécifiques liés notamment à l'activité de production cosmétique. Ainsi, par exemple, les risques physiques font l'objet d'études SHAP (*Safety Hazards Assessment Procedure*) qui permettent d'identifier, globalement et pour chacun des postes de travail, les dangers, afin d'en évaluer les risques et la mise en place des moyens de contrôle nécessaires. De la même façon, les risques environnementaux font l'objet d'une analyse qui permet de caractériser les aspects et impacts des activités du site sur son environnement et de mettre sous contrôle ceux qui conduisent à des impacts potentiellement graves sur l'air, les sols, l'eau, la biodiversité et les ressources.

Cette analyse environnementale est mise à jour régulièrement par chacun des sites des Filiales et à chaque fois qu'un changement significatif intervient. Si des risques significatifs sont identifiés ou si les réglementations ou standards L'Oréal imposent des exigences spécifiques, une évaluation plus détaillée est effectuée pour les activités concernées. Des plans d'actions adaptés, voire des actions immédiates si nécessaire, sont mis en oeuvre pour réduire ces risques significatifs à un niveau acceptable.

En ce qui concerne les rejets dans l'eau, chaque site industriel a mis en place un dispositif d'autosurveillance représentatif des effluents rejetés (suivi des paramètres réglementés et contractuels : la demande chimique en oxygène (DCO), la demande biochimique en oxygène (DBO), etc.). Cette autosurveillance est un outil de détection des risques de dépassement des seuils réglementaires qui permet d'anticiper les éventuelles non-conformités et d'initier les actions correctives. En outre, 31 usines de L'Oréal disposent de leur propre station de traitement des effluents et L'Oréal poursuit l'installation de telles stations.

Les risques de sécurité des procédés sont analysés selon la méthodologie HAZOP (*HAZard and OPerability analysis*) qui met l'accent sur les conditions opératoires ou AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité) qui permet d'analyser les risques liés aux défaillances du procédé aux différentes étapes de la production.

Les résultats et les moyens de mise sous contrôle des risques industriels et spécifiques sont synthétisés dans le programme GHAP (*Global Hazard Assessment Procedure*).

Démarche d'analyse des risques spécifiques des Fournisseurs

Les Fournisseurs, outre leur propre analyse de risques, s'appuient a *minima* sur les risques listés dans la grille d'audit fournie par L'Oréal à la signature de la lettre comprenant les engagements éthiques (voir le paragraphe 4.3.1.2.1. « Diligence raisonnable : sélection et évaluation des fournisseurs stratégiques » du présent document), pour mettre en place les moyens de prévention adaptés sur chaque site concerné. Cette grille a été établie selon la liste des risques majeurs décrits ci-dessous et s'applique lors des audits de référencement et de suivi.

Si la nature propre de l'activité des Fournisseurs nécessite l'identification de risques spécifiques et/ou des mesures de prévention additionnelles, les Fournisseurs sont tenus de déployer ces mesures additionnelles conformément aux meilleures pratiques de leur industrie.

Par exemple, dans l'activité de sous-traitance de produits finis, les risques spécifiques peuvent notamment concerner :

- l'utilisation de certaines matières premières ;
- le traitement des eaux usées ;
- l'utilisation de machines ou d'équipements électriques en zone de fabrication ou de stockage ; et
- les manutentions qui peuvent provoquer notamment des accidents corporels.

Dans le cas particulier des fournisseurs sous-traitants de production ou stockage d'aérosols, poudres décolorantes, produits inflammables, les sites font l'objet d'analyses de risques spécifiques concernant la sécurité des procédés.

Risques identifiés en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement

Risques d'atteintes graves à la Sécurité et la Santé au travail

(i) Risques liés aux bâtiments et à l'utilisation d'équipements :

- solidité des bâtiments (la construction et l'aménagement intérieur, y compris la conformité des équipements aux autorisations d'exploitation et aux permis de construire délivrés par les autorités locales dans le respect de la législation applicable, et en tout état de cause l'adaptation à l'activité à laquelle les bâtiments sont destinés) ;
- utilisation d'EMF (Engins Motorisés à Fourches) et *Automatic Guided Vehicules* (AGV) : risques causés par les interactions et interférences entre les EMF, les AGV et les piétons ; et
- blessures pouvant être provoquées par l'interface entre les hommes et les machines : risques liés à l'accès aux parties en mouvement dans les équipements de travail.

(ii) Risques liés aux sources d'énergie, aux matières et aux matériaux :

- exposition à des sources d'énergies, fluides et émissions dangereux comme l'électricité, la pression, la vapeur, l'eau chaude ou une température élevée ;
- incendies résultant, notamment, de produits et matériaux inflammables ou d'installations électriques ;
- exposition des personnes à des poussières et des produits chimiques dangereux : par inhalation, ingestion ou contact avec la peau ; et
- exposition des personnes à un niveau sonore élevé.

(iii) Risques liés à l'activité des personnes :

- entrée dans des espaces confinés et/ou risques d'anoxie ;
- isolement : risques associés au travail isolé pendant de longues périodes ;
- glissades et chutes ;
- ergonomie des postes de travail liés à la manutention de charges ;
- travaux de construction (risques pour les collaborateurs des Filiales et des Fournisseurs durant les activités de construction) ; et
- travail en hauteur (risques de chute liés à l'utilisation d'échelles ou de marchepieds, accès et travail sur plateformes et en toiture, utilisation de tables élévatrices, d'échafaudages, etc.).

Risques en matière d'Environnement

Les risques d'atteintes graves à l'environnement sont ceux associés à la consommation des ressources ou susceptibles de causer des dommages aux sols, à l'eau, à l'air et à la biodiversité (habitats et espèces) dans le cadre de l'exploitation normale ou de la survenance d'incident sur un site des Filiales ou des Fournisseurs :

- pollution graduelle ou accidentelle ; et
- pollution durant le transport des matières dangereuses.

Règles applicables de prévention des risques en matière d'atteintes graves à la Sécurité, Santé au travail et Environnement

Référentiel EHS

La politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs de ses filiales et de ses fournisseurs, de ses clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités.

Pour les Filiales, cette politique s'appuie sur un système de management de l'EHS constitué de standards aux exigences élevées fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS, le tout étant regroupé dans un référentiel EHS.

Actions additionnelles en matière de Santé, Sécurité et Environnement

En plus des actions issues de l'analyse des risques sur l'activité du Groupe et des Fournisseurs, L'Oréal mène, en matière de Sécurité Santé au travail et Environnement, des actions additionnelles à celles implémentées dans le cadre de la loi sur le Devoir de vigilance, dont il est fait état dans le chapitre 4 « Responsabilité sociale environnementale et sociétale de L'Oréal » du présent document.

L'engagement de L'Oréal sur la Sécurité, la Santé au travail et l'Environnement, est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

Les actions et engagements additionnels suivants peuvent être mentionnés à titre d'exemple :

- en 2015, L'Oréal fait partie des 100 premières entreprises à rejoindre le programme *Science Based Targets*, initiative du CDP, du Pacte Mondial des Nations Unies, du *World Resources Institute* et de l'ONG WWF ;
- en 2018, L'Oréal devient partenaire de la Fondation Ellen MacArthur et, avec *Act4Nature*, dans le cadre d'engagements individuels, L'Oréal s'est fixé des objectifs de biodiversité à l'horizon 2030 ;
- en 2019, L'Oréal fait partie des premières entreprises à signer le *pledge* « *Business Ambition for 1.5 °C* » de l'UN Global Compact, s'engageant ainsi à atteindre « *zero net emissions* » à l'horizon 2050 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, conformément aux trajectoires 1,5 °C du GIEC ; et
- en 2020, L'Oréal devient signataire de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD).

(i) Actions additionnelles destinées aux Sites des Filiales

Sur ses propres sites, L'Oréal met en œuvre le programme LIFE (*Life threatening Incidents or Fatality Event*) qui couvre pour l'ensemble de ses sites, des activités qui, si elles n'étaient pas maîtrisées, pourraient entraîner une blessure ou une maladie potentiellement graves. Il prolonge dans la durée l'ambition de tendre vers « zéro accident », en garantissant la durabilité des actions et en définissant les exigences de préparation aux situations d'urgence après un incident.

Par ailleurs, le programme *Sharing Beauty with All* a permis de réduire l'empreinte environnementale des sites du Groupe à travers notamment la définition et la diffusion des meilleures pratiques en termes d'efficacité énergétique, de réduire les émissions de CO_2, de contribuer à la préservation de l'eau, de la biodiversité et des ressources, et d'améliorer le traitement des déchets.

Les nouveaux engagements pris par le Groupe à l'horizon 2030 dans le cadre de son programme L'Oréal pour le Futur visent à garantir la compatibilité des activités du Groupe avec une planète aux ressources limitées (les engagements et réalisations du programme sont détaillés au chapitre 4 « Responsabilité sociale environnementale et sociétale de L'Oréal » du présent document, notamment au paragraphe 4.4. « L'Oréal pour le Futur : Résultats 2021 »). Les principaux objectifs environnementaux du programme concernant les Filiales se déclinent comme suit :

- Climat : atteindre la neutralité carbone pour l'ensemble des sites opérés d'ici à 2025, l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables. L'Oréal s'engage également à réduire de moitié l'empreinte du transport de ses produits d'ici à 2030.
- Eau : en 2030, 100 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle.
- Biodiversité : d'ici à 2030, l'ensemble des bâtiments opérés et tous les sites industriels auront un impact positif sur la biodiversité par rapport à 2019.
- Ressources naturelles : d'ici à 2030, 100 % des déchets générés sur les sites opérés seront valorisés (c'est à dire réutilisés ou recyclés). L'Oréal s'engage également à ne plus envoyer de déchets en décharge.

Ces objectifs s'accompagnent d'un reporting mensuel d'indicateurs détaillés qui permettent de suivre l'évolution des résultats sur chacun de ces domaines et de relever les potentiels anomalies et incidents.

Par ailleurs, le Groupe est engagé dans un processus d'amélioration continue de la performance EHS au travers d'un programme de certification ISO des sites opérés afin d'ancrer durablement la politique EHS : ISO 45001 pour le management de la sécurité des employés et l'amélioration de leurs conditions de travail, ISO 14001 pour le management des impacts environnementaux et amélioration de la performance environnementale et ISO 50001 pour le management de l'énergie et l'amélioration de la performance énergétique.

En outre, des audits « culture » sont menés par des spécialistes EHS internes afin d'évaluer le niveau de déploiement de la culture EHS auprès de l'ensemble des collaborateurs des Filiales : les résultats de ces audits renseignent sur le degré de connaissance des outils de management de l'EHS et de la maturité des sites audités quant à la culture de la sécurité et de l'environnement à tous les niveaux de la hiérarchie.

Des informations détaillées sur ces actions additionnelles sont disponibles dans le chapitre 4 « Responsabilité sociale environnementale et sociétale de L'Oréal » du présent document.

(ii) Actions additionnelles destinées aux Fournisseurs

Les équipes Achats sélectionnent les fournisseurs performants économiquement et en conformité avec la politique d'achats responsables. La performance EHS des Fournisseurs est pilotée grâce au suivi d'indicateurs intégré dans le critère de responsabilité sociétale et environnementale, qui est l'un des 5 critères de suivi de performance des fournisseurs.

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, lancé en 2020 avec des objectifs à l'horizon 2030, le Groupe a élargi ses engagements environnementaux à sa chaîne d'approvisionnement. Ainsi, les principaux objectifs environnementaux du programme concernant les fournisseurs ou pouvant être liés à leur activité se déclinent comme suit :

- Climat : d'ici à 2030, réduction par les fournisseurs stratégiques de 50 % en valeur absolue des émissions directes de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2) par rapport à 2016.
- Eau : en 2030, tous les fournisseurs stratégiques utiliseront l'eau de façon responsable dans les zones où ils opèrent.
- Biodiversité :
  - D'ici à 2030, 100 % des ingrédients des formules du Groupe et des matériaux d'emballage bio-sourcés seront traçables et issus de sources durables (aucun ne contribuera à la déforestation) ; et
  - D'ici à 2030, l'empreinte sur les écosystèmes nécessaires à la production des ingrédients du Groupe sera maintenue à un niveau identique à celui de 2019.
- Sourcing durable des matières premières :

Pour la filière de l'huile de palme et de ses dérivés qui font l'objet d'une approche « Zéro Déforestation » spécifique atteinte à fin 2020, 100 % des approvisionnements font l'objet de plans d'actions avec les fournisseurs concernés. L'Oréal a développé un outil d'évaluation et de sélection des fournisseurs de dérivés d'huile de palme et de palmiste, le *Sustainable Palm Index* (SPI), pour évaluer le niveau d'engagement, les progrès et les réalisations de ses fournisseurs directs pour une huile de palme durable. Cet outil est utilisé annuellement pour évaluer les progrès des fournisseurs vers l'objectif « Zéro Déforestation » et leur niveau de conformité aux exigences du Groupe.

La particularité du SPI réside dans son intégration au processus de décisions achats. Un fournisseur conforme au SPI bénéficiera d'allocation de volumes, de contrats long-terme et sera favorisé dans le cadre des partenariats autour des projets terrain.

En 2019, L'Oréal a cofondé l'initiative collective *Action for Sustainable Derivatives*, dans le but de partager les connaissances et méthodologies avec d'autres acteurs pour encourager la production et l'approvisionnement responsable des dérivés d'huile de palme.

Pour les autres filières de matières premières renouvelables, représentant 17 % du portefeuille des matières premières renouvelables en volumes et 74 % en nombre, L'Oréal, à partir d'indicateurs environnementaux, sociaux et économiques issus de bases de données externes (IDHI du PNUD, EPI de Yale University, *Country Index* de Verisk Maplecroft) a défini des indicateurs d'« enjeux sourcing durable » permettant d'évaluer les filières de matières premières renouvelables sur le plan de leur durabilité.

Ces indicateurs sont consolidés au sein du SCAN Index (*Sustainable Caracterization Index*) permettant la priorisation dans la mise en œuvre des plans d'action sourcing durable. Le Groupe assure une mise à jour régulière des informations collectées. 79 % des volumes de matières premières ayant des enjeux sourcing durable d'après le SCAN Index (soit 36 % en nombre de matières premières) font déjà l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable. L'objectif est que 100 % des matières premières renouvelables du Groupe soient issues de sources durables.

Pour ce faire, L'Oréal a lancé un programme d'accompagnement et de formation de plus de 200 fournisseurs aux sujets du sourcing durable des matières premières afin de garantir la traçabilité des matières premières livrées à L'Oréal et la sécurisation des filières associées. En fonction du niveau de risque environnemental et/ou social identifié sur ces filières, les fournisseurs sont notamment invités à déployer la procédure d'audit terrain des producteurs (88 indicateurs) développée par L'Oréal avec le support de l'ONG Rainforest Alliance et revue en 2019 par EcoCert, *The Biodiversity Consultancy* et *The Danish Institute for Human Rights*. Ils sont également invités à s'appuyer sur des certifications de sourcing durable adaptées aux enjeux de leurs filières (*Fair Trade, Sustainable Agricultural Network, Organic*, etc.).

- Plastiques et présentoirs publicitaires :
  - D'ici à 2030, 100 % des emballages plastiques du Groupe seront d'origine recyclée ou bio-sourcée (objectif de 50 % d'ici à 2025) ;
  - D'ici à 2025, 100 % des emballages plastiques du Groupe seront rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables ; et
  - D'ici à 2025, 100 % des présentoirs publicitaires du Groupe sur les lieux de vente seront éco-conçus, prenant en compte les principes de l'économie circulaire pour la gestion de leur fin de vie.
- Engagement des fournisseurs à s'évaluer et à progresser avec des plans d'action à travers le CDP.

L'Oréal travaille activement avec ses fournisseurs pour les aider à améliorer leurs performances en matière de développement durable.

En 2007, L'Oréal a rejoint le programme CDP *Supply Chain* afin de gagner en transparence sur les actions de ses fournisseurs et de suivre les progrés réalisés par rapport aux objectifs de L'Oréal. En 2014, la participation au CDP a été rendue obligatoire par L'Oréal pour tous les fournisseurs stratégiques, afin de mesurer et de déclarer leurs émissions, de fixer des objectifs de réduction de ces émissions et de communiquer sur leurs plans d'action pour réussir à atteindre cet objectif. En 2021, 77 % de ces fournisseurs stratégiques ont répondu aux questionnaires du CDP sur le climat, l'eau et/ou la forêt, fournissant ainsi des informations et des données précieuses sur les actions de ces fournisseurs et leurs impacts.

- Engagement des fournisseurs à s'évaluer et à s'améliorer avec des actions correctives mises en place par EcoVadis :

En participant à l'évaluation EcoVadis, L'Oréal confronte sa politique environnementale et sociale à l'expertise et aux recommandations d'auditeurs externes qualifiés dans l'analyse de risques multisectoriels. Cette notation est utile pour l'amélioration continue des fournisseurs et contribue également à la transparence des pratiques des industries. Cette évaluation sert à sélectionner les fournisseurs en tenant compte de leur performance environnementale et sociale.

3.4.5. Mesures d'application effective et de contrôle du respect du Plan de Vigilance

Le Plan de Vigilance comprend des mesures d'application effective visant à s'assurer de la correcte adoption des Règles applicables par les Filiales et les Fournisseurs. Le contrôle du **respect du Plan est réalisé à travers des audits et analyses** menés par des prestataires externes ou par les équipes du Groupe. Par ailleurs, les Filiales et les Fournisseurs sont invités à procéder à des autoévaluations.

3.4.5.1. Mesures d'application effective du Plan de Vigilance

Adoption des Règles applicables

(i) Adoption des Règles applicables par les Filiales

La mise en œuvre effective des Règles applicables à l'égard des Filiales s'effectue par leur incorporation dans les normes internes du Groupe. À ce titre, le respect de l'application effective du Plan de Vigilance repose notamment sur des activités de contrôle en conformité avec la législation applicable.

La communication aux collaborateurs du Groupe des Règles applicables est décrite ci-après.

(ii) Adoption des Règles applicables par les Fournisseurs

Les Fournisseurs s'engagent à respecter les Règles applicables. En particulier, les principaux Fournisseurs signent la lettre comprenant les engagements éthiques qui couvre ces Règles applicables. De plus, les Fournisseurs susceptibles de présenter les risques les plus significatifs en raison de leur activité ou de leur implantation géographique, conformément à la Matrice des risques, peuvent faire l'objet d'un audit sur ces sujets. Le contenu des points qui seront audités est prévu dans cette lettre.

Gouvernance

L'engagement de L'Oréal en matière de Droits Humains et de Libertés Fondamentales, de sécurité des personnes, de santé au travail et d'environnement, est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies. Ces engagements sont également explicités dans la Charte Éthique et la Politique Droits Humains et Droits Humains Collaborateurs du Groupe.

(i) Gouvernance Droits Humains et Libertés Fondamentales

La **Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et** Environnementale, membre du Comité Exécutif, a pour mission de superviser le respect des Droits Humains et des Libertés Fondamentales dans le Groupe. Cette mission lui a été confiée par le Directeur Général de L'Oréal, auquel elle rend compte.

La Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale dispose d'un budget et d'une équipe dédiée, composée d'experts en matière de Droits Humains. Elle s'appuie sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Un réseau dédié de Correspondants Droits Humains couvrant l'ensemble des marchés du Groupe permet le déploiement des engagements du Groupe en matière de Droits Humains.

Le Comité Droits Humains, présidé par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale et composé des représentants des différentes activités, fonctions et zones géographiques (dont les Achats, RH, RSE, Sûreté, Sécurité, etc.), permet la coordination et l'échange sur la mise en œuvre de la politique Droits Humains du Groupe. Son objectif principal est de permettre l'émergence d'une culture Droits Humains dans le Groupe.

Les Patrons de Pays (ou, pour les collaborateurs *Corporate* ou Zone, les membres du Comité Exécutif dont ils dépendent) sont garants de la mise en œuvre de la politique en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Les équipes Ressources Humaines veillent à ce que l'activité des Filiales respecte les Droits Humains et Libertés Fondamentales vis-à-vis des collaborateurs.

Les collaborateurs peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur des Ressources Humaines, leur Directeur Juridique, leur Directeur des Achats, le Correspondant Droits Humains, leur Correspondant Éthique et vers le Directeur Éthique, Risques et Conformité, notamment s'ils ont des questions concernant le respect des Règles applicables.

Les équipes Achats veillent à ce que l'activité des Fournisseurs respecte les Droits Humains et Libertés Fondamentales. Aucun référencement d'un Fournisseur entrant dans la Matrice des risques n'est réalisé dans les systèmes informatiques de L'Oréal sans qu'il ait pris l'engagement contractuel de respecter les Règles applicables. Les équipes Achats abordent, lors des Comités de Direction intégrant les représentants de toutes les Zones et domaines achat, les résultats des audits, leurs conséquences sur les relations commerciales et les plans d'action y afférents en vue de l'amélioration continue des résultats chez les Fournisseurs.

(ii) Gouvernance Environnement, Santé au travail et Sécurité

Le Directeur Général des Opérations, rattaché au Directeur Général et membre du Comité Exécutif, est responsable de la politique générale en matière de prévention de risques d'atteintes graves à l'environnement, la santé et la sécurité dont la mise en œuvre doit être assurée par les Filiales et les Sites du Groupe.

Le Directeur Général des Opérations s'appuie et délègue le déploiement et le suivi de l'application de cette politique à des :

- directeurs d'usines et de centrales de distribution qui sont, de par leurs fonctions, responsables du déploiement et de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques définies par le Groupe. Leur rémunération est en partie liée à leurs performances sur le plan de l'environnement, de la santé au travail et de la sécurité ;
- responsables EHS qui sont des managers formés et dédiés au respect de la politique EHS et qui assurent le déploiement des règles, des procédures et des objectifs de performances associés du Groupe dans toutes les entités qui composent celui-ci ; et
- directeurs des Opérations Pays qui sont responsables, entre autres, du respect de la politique EHS pour les centrales de distribution, les Sites administratifs et les boutiques au niveau de leur pays.

Par ailleurs, les équipes Achats ont la charge de recueillir l'acceptation des Règles applicables par les Fournisseurs via la lettre comprenant les engagements éthiques.

Les équipes Achats assurent, chez les Fournisseurs entrant dans la Matrice des risques à travers des audits de contrôle réalisés par des sociétés tierces, le suivi de la mise en œuvre par les Fournisseurs de mesures de prévention des risques EHS. Comme pour les Droits Humains, les équipes Achats abordent, lors de plusieurs Comités de Direction intégrant les représentants de toutes les Zones et domaines achat, les résultats des audits, leurs conséquences sur les relations commerciales et les plans d'action y afférents en vue de l'amélioration continue des résultats chez les Fournisseurs.

Communication et Formation

La communication des Règles applicables et la formation des équipes concernées viennent compléter et appuyer les mesures d'application effective du Plan de Vigilance par L'Oréal auprès des Filiales et des Fournisseurs.

(i) Communication Droits Humains et Libertés Fondamentales

Les équipes Ressources Humaines sont informées des Règles applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

Par ailleurs, tout nouveau collaborateur du Groupe doit se voir remettre, en mains propres ou électroniquement, la Charte Éthique du Groupe et doit confirmer en avoir pris connaissance. La Charte Éthique et son contenu doivent être régulièrement rappelés aux collaborateurs.

En outre, tout collaborateur en contact avec des Fournisseurs doit recevoir à son arrivée le guide « Nos Achats au Quotidien » qui détaille les Règles Éthiques qui s'appliquent dans la gestion de la relation avec les Fournisseurs.

Un site intranet sur l'Éthique est mis à la disposition des collaborateurs.

Une journée annuelle sur l'Éthique, incluant les Droits Humains, est organisée depuis 2009. Cette journée permet de dialoguer, y compris sur le respect des Droits Humains et Libertés Fondamentales, un webchat avec, d'une part, le Directeur Général de L'Oréal, et d'autre part, les autres membres du Comité Exécutif. Des échanges sur l'Éthique sont également organisés dans les Filiales afin de permettre aux collaborateurs d'échanger avec le Directeur Général de leur Filiale.

En 2021, plus de 60 % des collaborateurs se sont connectés aux sessions de l'*Ethics Day*, et plus de 8 000 questions ont été posées au niveau mondial.

En ce qui concerne les Fournisseurs, au-delà de la communication des Règles applicables au moyen des lettres d'engagement éthique, un site Internet a été mis à la disposition des Fournisseurs stratégiques (Fournisseurs Classe A tels que définis au paragraphe « Hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables » au sein du paragraphe 3.4.5.2. « Contrôle du respect du Plan de Vigilance du présent document ») de matières premières, de packaging et des sous-traitants de produits finis. Ce site comprend les documents suivants :

- Charte Éthique ; et
- Politique L'Oréal sur les Fournisseurs/sous-traitants et le travail des enfants.

(ii) Formation Droits Humains et Libertés Fondamentales

Un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'Éthique couvre notamment des sujets liés aux Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Par ailleurs, les nouveaux acheteurs doivent recevoir la formation obligatoire sur les Achats Responsables afin de les former au respect des Principes Éthiques du Groupe.

Un *e-learning* sur les audits Fournisseurs, détaillant la procédure d'audit applicable, est également disponible pour tous les acheteurs. Une version adaptée aux Fournisseurs est proposée sur le même site Internet que les éléments de communication précités, ainsi qu'un *e-learning* « *Ethics e-learning for business partners* ».

(iii) Communication Sécurité, Santé au travail et Environnement (EHS)

Les managers EHS sont informés des Règles applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

Les Sites du Groupe sont invités à organiser une journée dédiée à l'EHS afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux risques auxquels ils sont exposés et aux moyens de prévention adaptés, en complément des actions ponctuelles locales.

De plus, une campagne Groupe de sensibilisation aux risques majeurs en matière de sécurité, avec un déploiement sur trois ans et une mise en œuvre d'une thématique spécifique tous les quatre mois, vient développer, dans la durée, la sensibilité des collaborateurs à ces risques.

Une lettre mensuelle à destination des responsables EHS du Groupe et de leurs responsables permet de suivre le niveau de performance et de partager les bonnes pratiques EHS.

(iv) Formation Sécurité, Santé au travail et Environnement (EHS)

Des formations dédiées à la politique et aux pratiques EHS de L'Oréal ont été mises en place à tous les niveaux hiérarchiques, ainsi qu'à destination des intérimaires et des sous-traitants travaillant au sein des Sites du Groupe. Elles constituent une des clés de voûte de la mise en œuvre des dispositifs d'identification et de mise sous contrôle des risques, et du déploiement de la culture EHS dans toutes les entités du Groupe.

La formation EHS comprend les différentes actions de formation réalisées en matière de sécurité, de santé au travail ou d'environnement et recouvre la formation EHS générale, la formation EHS type de métier et la formation EHS spécifique.

Par formation EHS générale, il faut entendre notamment :

- la formation commune réalisée, par exemple, lors de l'accueil de toute personne arrivant sur un Site (employé de L'Oréal ou intérimaire) et ce quelle que soit sa fonction ; et
- les formations à la sécurité incendie, au secourisme, à la lutte anti-pollution, au recyclage, à la sensibilisation EHS générale, etc.

Par formation EHS type de métier, il faut entendre la formation propre à un type de métier ou d'activité (par exemple l'ensemble des opérateurs de conditionnement d'une usine).

Par formation EHS Spécifique, il faut entendre la formation EHS adaptée au(x) poste(s) de travail tenu(s) et activités effectuées par la personne.

En matière d'ergonomie, un *e-learning* « Manutention manuelle » est mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, un haut niveau d'expertise pour les Équipes EHS monde, ainsi que le développement d'une culture EHS des « Top managers », managers et superviseurs est assuré par le déploiement d'un parcours de formation adapté à chacun.

Afin d'accompagner le volet Environnement du programme L'Oréal pour le Futur, un programme de formation aux enjeux liés au climat, à l'eau, à la biodiversité et aux ressources (*Green steps for all*), a été initié avec la volonté de former 100 % des collaborateurs du Groupe.

3.4.5.2. Contrôle du respect du Plan de Vigilance

Hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables

La hiérarchisation des risques sert à renforcer les contrôles du respect des Règles applicables, en définissant des moyens de contrôle du respect des Règles applicables adaptés aux risques, notamment une politique d'audits réalisés par des tiers. D'autres moyens de contrôle sont également utilisés, comme le *monitoring* et l'évaluation des Fournisseurs réalisés par des sociétés tierces, comme EcoVadis.

En ce qui concerne les Filiales, la hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables a été établie en tenant compte du type d'activité (administrative, de fabrication, d'entreposage, etc.) et, dès lors, du type de Site (bureaux administratifs, usines, centrales de distribution, centres de recherche, etc.).

En ce qui concerne les Fournisseurs, la hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables a été établie en matière de Droits Humains, Libertés Fondamentales, environnement, santé au travail et sécurité, selon une méthodologie qui prend en compte les paramètres suivants :

- Le pays d'implantation des sites du Fournisseur : un pays est considéré vulnérable en matière de Droits Humains et de Libertés Fondamentales, ainsi qu'en matière d'environnement, santé et sécurité, s'il remplit au moins l'un des critères suivants :

  1. le pays est classé « *High risk* » ou « *Extreme risk* » selon les critères du cabinet de consultants Verisk Maplecroft : 12 indices d'évaluation sont utilisés dans cette méthodologie et agrégés en une note unique comparée aux valeurs seuils fixées par Verisk Maplecroft ;

  2. les résultats d'audits sociaux exécutés par L'Oréal dans le pays incluent des cas de *Zero Tolerance* ou *Need Immediate Action* (« NIA » notation correspondant aux non-conformités les plus sévères) ; et

  3. les experts internes ou partenaires de L'Oréal (exemple : EcoVadis) recommandent de le considérer comme pays à auditer.
- Le secteur d'activité : chaque Fournisseur est associé à un domaine sectoriel selon une hiérarchie sous gouvernance des Achats (*Global Purchasing Categories*).
- La nature des opérations : les activités les plus fortement exposées au risque social sont les activités à forte valeur ajoutée manuelle, impliquant le travail sur ligne de production.

MATRICE DE DÉCLENCHEMENT DES AUDITS FILIALES

Type de pays	Sites audités
Tous les Pays	Usines, centrales d'expédition, sites R&D et sites administratifs

MATRICE DE DÉCLENCHEMENT DES AUDITS FOURNISSEURS SELON LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Secteurs d'activité	Description du secteur d'activité	Type de pays	Fournisseurs audités
Matières premières	Fournisseurs d'ingrédients utilisés pour produire des cosmétiques dans les usines L'Oréal	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Fournisseurs
Packaging	Fournisseurs de packaging utilisés pour produire dans les usines L'Oréal	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Fournisseurs
Sous-traitants	Fournisseurs produisant des cosmétiques pour L'Oréal (*Full-buy, Full-service*, etc.)	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) Quand la notation « satisfaisant » ou « NCI » (*Need Continuous Improvement*, c'est-à-dire besoin d'amélioration continue) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des sous-traitants
Appareils dermo-cosmétiques	Fournisseurs d'appareils & électroniques	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Équipements industriels	Fournisseurs d'équipements industriels (cuves de fabrication, machines de remplissage, etc.)	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Objets promotionnels	Fournisseurs d'objets promotionnels (sacs, etc.)	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Matériel destiné aux points de vente	Fournisseurs de matériel destiné à la présentation des produits sur les points de vente	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Services destinés aux points de vente	Architecte, contractant général, maintenance	Non applicable	Non applicable
Co-packing	Fournisseurs de co-*packing* (parfois appelés sous-traitants ou *Co-Packers*)	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) Quand la notation « Satisfaisant » ou « NCI » (*Need Continuous Improvement*, c'est-à-dire besoin d'amélioration continue) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Prestataires logistiques (hors transport)	Centres de distribution externalisés	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) Quand la notation « Satisfaisant » ou « NCI » (*Need Continuous Improvement*, c'est-à-dire besoin d'amélioration continue) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites logistiques des Fournisseurs

Dispositif d'audit et d'autoévaluation

(i) Les audits

Les audits des Règles applicables

Des audits des Règles applicables sont utilisés pour vérifier la bonne application du Plan de Vigilance par les Filiales et Fournisseurs entrant dans la Matrice des risques.

Les audits sont réalisés par des sociétés d'audits externes spécialisées.

Lorsqu'une Filiale ou un Fournisseur fait l'objet d'un audit, celui-ci est réalisé en conformité avec la Matrice des risques mentionnée au paragraphe « Hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables » au sein du paragraphe 3.4.5.2. du présent document. Cet audit donne lieu à un rapport écrit.

Concernant les Filiales, ces rapports sont disponibles dans une base consultable et sécurisée destinée aux Directeurs des Ressources Humaines du Groupe et aux Directeurs des Opérations pays, dans certains cas. Concernant les Fournisseurs, ces rapports sont destinés aux acheteurs du Groupe.

Les audits EHS spécifiques aux Filiales

Afin de s'assurer du respect de la politique EHS dans le Groupe, un système d'audit mondial est en place depuis 1996 et a été renforcé en 2001 avec la présence d'auditeurs externes, experts des contextes et réglementations locales. Ces audits ont lieu régulièrement sur chacun des Sites L'Oréal : tous les 3 ans pour les sites de production et tous les 4 ans pour les centrales de distribution, sites administratifs, et centres de recherche. Si le résultat de l'audit n'est pas au niveau exigé par le référentiel L'Oréal, un audit spécifique intermédiaire est programmé dès l'année suivante. Tous les ans, les équipes en charge des risques EHS revoient les résultats des audits et identifient des plans d'amélioration généraux. Les plans d'amélioration spécifiques aux Sites audités sont mis en place immédiatement après la fin de l'audit. Par ailleurs, toute mesure d'urgence destinée à prévenir un risque imminent pour la santé des personnes se trouvant dans le Site, est mise en place par les équipes EHS du Site sans attendre la réalisation d'un audit et même si elle ne fait pas partie du plan d'amélioration pouvant exister.

Il existe différentes grilles d'audits appelés « risques », « culture », ou « mixtes », mises en œuvre selon la maturité et le type d'activité des Sites. Celles-ci évaluent notamment :

- la conformité des pratiques et installations aux procédures et règles du Groupe ;
- les progrès en matière de performances EHS ;
- les risques éventuels que les Sites pourraient présenter en matière d'EHS ; et
- le niveau de management et de déploiement de la culture EHS sur les Sites.

Chaque constat de risque est classé selon 3 catégories désignées par A, B et C selon une matrice niveau d'impact/probabilité d'occurrence. Les constats A font l'objet d'un suivi mensuel et d'une consolidation annuelle par typologie de risques.

De plus, le reporting mensuel des données sécurité et environnement permet de consolider et analyser les éventuels anomalies et incidents conduisant à des non-conformités réglementaires, des plaintes et/ou des amendes.

Les audits spécifiques aux Fournisseurs

Trois types d'audits existent :

- les audits initiaux (premiers audits réalisés) sont un préalable au démarrage de la relation avec un nouveau Fournisseur ;
- les audits de suivi (audits réalisés 12 à 24 mois au maximum après la demande d'action immédiate (NIA) suivant le caractère sérieux des non-conformités relevées) ; et
- les audits de confirmation, 3 ans après l'audit initial.

Les résultats possibles d'audits sont :

- **Satisfaisant** : tous les critères sont conformes aux Règles applicables et les bonnes pratiques sont soulignées ;
- ***Need Continuous Improvement*** (NCI - besoin d'amélioration continue) : des non-conformités mineures sont relevées mais n'ont pas d'impact sur la sécurité et la santé des salariés ;
- ***Need Immediate Action*** (NIA - besoin d'action immédiate) : des non-conformités sont relevées en raison de leur caractère sérieux soit parce qu'elles sont récurrentes, soit parce qu'elles ont un impact potentiel sur la sécurité et la santé des salariés ;
- ***Zéro Tolérance*** (ZT) : relevée, par exemple, en cas de non-conformité critique en matière de travail d'enfant, de travail forcé, de maltraitance physique, de liberté d'aller et venir, de risque immédiat d'accident pour les salariés ou de tentative de corruption des auditeurs ; et
- ***Access Denied*** (accès refusé) : relevé en cas de refus d'audit (par exemple en cas de refus d'accès partiel ou complet des auditeurs au site).

En cas de non-conformité (*Need Continuous Improvement, Need Immediate Action* et Zéro Tolérance), des plans d'actions correctifs doivent être mis en place et font l'objet d'un audit de suivi au niveau des Filiales et des Fournisseurs.

L'absence de mise en œuvre effective d'un plan d'action correctif peut, lorsqu'il s'agit de Filiales, déclencher des alertes auprès des Patrons de Pays concernés. Par ailleurs, les Filiales peuvent décider de lier tout ou partie de la rémunération de leurs managers et/ou de leur évaluation à leur performance dans la mise en œuvre des Règles applicables.

Lorsqu'il s'agit de Fournisseurs, les non-conformités majeures (*Need Immediate Action*, Zéro Tolérance ou *Access Denied*) ou l'absence de mise en place d'actions correctives, peuvent entraîner le non-référencement d'un nouveau Fournisseur, la suspension ou l'arrêt des relations commerciales avec un Fournisseur référencé.

De plus, en cas de signalement par tout moyen de l'existence d'un risque sérieux de non-respect des Règles applicables, un audit spécifique peut être déclenché. En particulier, dans le cadre des visites habituelles réalisées auprès des Fournisseurs, des rapports de visite sont émis et peuvent donner lieu, le cas échéant, à des audits additionnels.

Les audits EHS spécifiques aux sites des sous-traitants

Des audits EHS spécifiques supplémentaires sont réalisés par des tiers indépendants pour les sites des sous-traitants de production ou stockage d'aérosols, poudres décolorantes, produits inflammables selon les critères définis par L'Oréal et semblables à ceux utilisés pour les sites du Groupe. Ces audits sont déclenchés à l'occasion du référencement/qualification, d'un suivi (audits réalisés 12 à 36 mois au maximum après la demande d'action immédiate (NIA) suivant le caractère sérieux des non-conformités relevées) ; puis lors de la confirmation, 5 ans après l'audit initial.

Les résultats de ces audits sont de même nature que ceux précédemment décrits : satisfaisant, NCI, NIA et ZT.

Les non-conformités majeures (*Need Immediate Action*, Zéro Tolérance ou *Access Denied*) ou l'absence de mise en place d'actions correctives, peuvent entraîner le non-référencement d'un nouveau Fournisseur, la suspension ou l'arrêt des relations commerciales avec un Fournisseur référencé.

L'ensemble des principales non-conformités constatées fait l'objet d'un suivi et d'une consolidation annuelle par typologie de risques.

De plus, en cas de signalement par tout moyen de l'existence d'un risque sérieux de non-respect des Règles applicables, un audit spécifique peut être déclenché. En particulier, dans le cadre des visites habituelles réalisées auprès des Fournisseurs, des rapports de visite sont émis et peuvent donner lieu, le cas échéant, à des audits additionnels.

Les diligences complémentaires

L'Oréal fait également appel aux analyses et à la notation utilisée par EcoVadis afin d'évaluer les politiques mises en place par les Fournisseurs, entre autres, sur les sujets abordés dans le Plan de Vigilance. Cette évaluation est un guide indicatif qui vient s'ajouter aux audits mentionnés ci-dessus.

En participant à l'évaluation EcoVadis, L'Oréal confronte sa politique environnementale et sociale à l'expertise et aux recommandations d'auditeurs externes qualifiés dans l'analyse de risques multisectoriels. Cette notation est utile pour l'amélioration continue du programme de L'Oréal, mais qui contribue également à la transparence des pratiques des industries. Cette évaluation sert à sélectionner les fournisseurs en tenant compte de leur performance environnementale et sociale.

Par ailleurs, L'Oréal est co-fondateur du *Responsible Beauty Initiative* (RBI), initiative sectorielle créée en 2017 avec EcoVadis et réunissant 7 grands acteurs de l'industrie cosmétique pour la transformation durable de toute la chaîne d'approvisionnement de la beauté.

(ii) Dispositif d'auto-évaluation

Droits Humains et Libertés Fondamentales

Un système de reporting éthique annuel permet un suivi de la mise en œuvre des Règles applicables au sein des Filiales, notamment sur les Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Environnement, santé au travail et sécurité

Le Comité de Direction des Sites de L'Oréal dispose d'outils d'auto-évaluation de leurs pratiques par rapport au référentiel d'audit qui leur est communiqué, ce qui leur permet de mettre en place, le cas échéant, un plan d'amélioration. Ces auto-évaluations sont des données d'entrée des audits risques EHS.

Pour piloter sa performance :

- Chaque site des Filiales définit et révise chaque année ses feuilles de route (*roadmaps*) sécurité et environnement pour atteindre les objectifs fixés par le Groupe. Il suit mensuellement des indicateurs EHS ;
- Au niveau Groupe, mensuellement, les indicateurs sont consolidés par zones et globalement pour les résultats du Groupe ; et
- Annuellement, un Bilan Gaz Effet de Serre est établi (selon le GHG Protocol).

3.4.6. Mécanisme d'alerte et de recueil de signalements

La politique « *Speak Up*/Parlons-En » de L'Oréal permet aux collaborateurs et aux parties prenantes externes de signaler, notamment, des atteintes graves en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales, de santé au travail et sécurité des personnes et de respect de l'environnement, notamment via un site Internet sécurisé (ligne d'alerte éthique) directement auprès du Directeur Éthique, Risques et Conformité.

3.4.7. Compte rendu de la mise en œuvre effective du Plan de Vigilance

Le présent paragraphe rend compte des résultats de l'année 2021 s'agissant de l'application du Plan de Vigilance à l'égard des Filiales et Fournisseurs.

3.4.7.1. Résultats généraux des mécanismes d'alerte et de recueil de signalements

Le site d'alerte éthique du Groupe (www.lorealspeakup.com) a été ouvert en 2008, puis en 2018 à l'ensemble des parties prenantes externes du Groupe, dont notamment les fournisseurs et sous-traitants. Une nouvelle procédure sur le recueil et traitement des signalements a été publiée. Par ailleurs, les collaborateurs disposent de plusieurs autres canaux afin de remonter leurs signalements (ligne hiérarchique, lignes locales dédiées, etc.).

En 2021, 379 signalements concernant l'éventuel non-respect des règles applicables ont été réalisés et notamment :

- 16 en matière de harcèlement sexuel dont 11 étaient fondés en tout ou partie et qui ont notamment donné lieu à 7 départs du Groupe ;
- 71 en matière de harcèlement moral dont 17 étaient fondés en tout ou partie et qui ont notamment donné lieu à 5 départs du Groupe ;
- 22 en matière de discrimination dont 2 étaient fondés en tout ou partie et qui n'ont donné lieu à aucun départ du Groupe ;
- 24 en matière de santé et sécurité dont 4 étaient fondés en tout ou partie et qui ont notamment donné lieu à 2 départs du Groupe ; et
- aucun en matière d'environnement.

3.4.7.2. Résultats de l'application du Plan de Vigilance à l'égard des Filiales

Adoption des Règles applicables par les Filiales

Les Règles applicables font partie des normes internes de la totalité des Filiale.

94 % des collaborateurs ont accusé individuellement réception de la Charte Éthique et 76 % des collaborateurs ont été formés grâce à un outil de formation *e-learning* sur l'éthique.

Chaque responsable EHS ainsi que chaque personne travaillant dans une usine ou une centrale de distribution est formé aux Règles applicables en matière de Santé, Sécurité et Environnement (EHS). Tous les nouveaux collaborateurs sont formés aux Règles Sécurité, Santé au travail et Environnement, quel que soit le lieu de travail.

Dispositif de suivi et contrôles réalisés en matière de Droits Humains

Cinq audits ont été réalisés au sein des usines et centrales appartenant au Groupe, et ont couvert l'ensemble des Règles sur les Droits Humains.

(i) **Travail des enfants** : les audits n'ont révélé aucune non-conformité en matière d'emploi d'un enfant de moins de 16 ans. Un audit a révélé un cas de stagiaire travaillant la nuit, ce qui avait été corrigé au moment l'audit de suivi.

Dans le cadre du reporting éthique annuel, il est remonté qu'en 2021 :

- 16 collaborateurs étaient âgés de 16 à 18 ans [1] ; et
- 0 collaborateur de moins de 16 a travaillé dans les Filiales.

(ii) **Travail forcé** : Un audit a révélé un cas de salariés d'un sous-traitant qui auraient dû être en contrats à durée indéterminée au lieu de contrats à durée déterminée, suite à des contrats à durée déterminée répétés. Un autre audit a révélé des contrats de travail à durée déterminée expirés pour des travailleurs externalisés, ce qui avait été corrigé au moment l'audit de suivi.

Dans le cadre du reporting éthique annuel, aucune Filiale n'a déclaré avoir recours au travail en milieu carcéral.

(iii) **Liberté d'association** : les audits n'ont révélé aucune non-conformité. Un audit a révélé un cas de document de négociation collective qui n'avait pas été communiqué aux autorités publiques compétentes, en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

(iv) **Non-discrimination** : les audits n'ont révélé aucune non-conformité.

(v) **Durée du travail** : un audit a révélé un cas de temps de repos insuffisant sur un site et deux audits ont révélé des heures de travail hebdomadaires dépassant 60 heures.

(vi) **Salaires et frais** : un audit a révélé un cas d'erreur dans le calcul des contributions obligatoires sociales et un cas de délai de plus d'un mois dans le paiement des salaires. Un autre audit a révélé un cas où des travailleurs externalisés n'avaient pas été payés suffisamment compte tenu de leurs heures supplémentaires, ce qui avait été corrigé au moment l'audit de suivi.

(vii) **Harcèlement sexuel et moral** : les audits n'ont révélé aucune non-conformité.

(viii) **Hygiène et sécurité** : un audit a révélé des exercices irréguliers d'évacuation et de sécurité-incendie ainsi que de documents d'enregistrement relatifs à l'hygiène et la sécurité manquants.

Dispositif de suivi et contrôles réalisés en matière de Santé, Hygiène et Environnement

En 2021, 83 « top managers » (Directeurs d'usines, de centrales de distribution, membres de Comité de Direction, etc.) ont participé au séminaire « *Leadership & Safety culture* », qui s'est déroulé au Centre Européen d'Éducation Permanente (CEDEP), sur le campus de l'INSEAD en France. Depuis le début de ce programme, 669 seniors managers ont été formés. Les principaux objectifs du séminaire sont de sensibiliser les tops managers aux enjeux de la sécurité, de renforcer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme.

34 usines sont certifiées ISO 45 001, soit 87 % des usines du Groupe.

34 usines sont certifiées ISO 14001, soit 87 % des usines du Groupe.

En 2021, dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19 :

- 2 audits risques ont été réalisés sur site ;
- 2 audits mixtes risques et culture EHS ont été réalisés sur site ; et
- 2 audits combinés Qualité, Environnement, Hygiène, Sécurité et Performance ont été réalisés sur site.

Les risques les plus fréquemment identifiés lors des audits risques EHS sont relatifs à la protection incendie, la sécurité des procédés, les énergies dangereuses, le confinement des eaux d'extinction et le management des effluents. Les non-conformités et les mises en demeure font systématiquement l'objet d'actions correctives.

Le nombre de plaintes du voisinage était de deux en 2021 : une usine a fait l'objet d'une plainte en raison d'un dégagement d'une odeur désagréable liée aux effluents en sortie de site, et un site administratif a fait l'objet d'une plainte en raison du débordement du réseau d'eaux pluviales municipal lors d'épisodes de fortes pluies : ce réseau transite par le site et après une étude du Syndicat Intercommunal d'Aménagement Hydraulique, la raison la plus probable identifiée est un sous-dimensionnement du réseau municipal.

Le nombre de non-conformités par rapport à la réglementation en matière d'environnement notifiées par une autorité administrative était de 4 en 2021. Elles concernent 3 sites et portent la qualité des effluents (un site) et sur la nécessité d'adapter certaines installations techniques (2 sites).

Une amende a été infligée en 2021 (Chine), d'un montant de 190 000 RMB (soit environ 27 000 euros) et est liée à une non-conformité concernant la qualité des effluents en sortie de site.

3.4.7.3. Résultats de l'application du Plan de Vigilance à l'égard des Fournisseurs

Adoption des Règles applicables par les Fournisseurs

100 % des Fournisseurs stratégiques des Achats directs et 78 % des Fournisseurs stratégiques des Achats indirects ont pris l'engagement contractuel de respecter les Règles applicables.

Tous les acheteurs ont connaissance des Règles applicables et savent quelles personnes contacter en cas de doute.

En 2021, 145 acheteurs nouvellement entrés dans le Groupe ont reçu une formation approfondie aux achats responsables.

Dispositif de suivi et contrôles

Le contrôle des Règles applicables est réalisé au moyen d'audits externes. Ces audits abordent les questions relatives aux Droits Humains, ainsi qu'à l'Environnement, la Santé et la Sécurité et portent sur l'ensemble des activités du Site audité sans être cantonnés aux seules parties du Site qui opèrent pour L'Oréal.

1 236 audits sur sites ont été réalisés en 2021, dans le cadre de procédures d'audits réguliers mais également dans le cadre d'audits *ad hoc* suite à une analyse des risques (40 audits *ad hoc* en 2021) [2]. Ainsi, 98 % des sites de production des Fournisseurs nécessitant des audits ont été audités au moins une fois.

Les non-conformités constatées lors de ces audits sociaux relevant du Plan de Vigilance sont décrites ci-dessous.

(1) Le périmètre de consolidation des données droits humains issues du reporting éthique est identique à celui des données sociales.
(2) Les audits pour lesquels le Fournisseur est hors scope, mais dont l'acheteur a décidé d'effectuer un audit social par précaution. Ils représentent 3% du nombre total d'audits.

En 2021, 767 fournisseurs ont réalisé une évaluation validée par EcoVadis de leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs en 2021. 331 d'entre eux représentent 89 % des fournisseurs stratégiques du Groupe tous domaines confondus.

En matière de Droits Humains

Résultats des audits par thème

(i) **Travail des enfants** : 1,8 % des non-conformités.

2 audits ont constaté l'emploi d'enfants de moins de 16 ans. Les mesures nécessaires ont été prises pour cesser toute relation commerciale avec les entreprises concernées. Il a été demandé de scolariser les enfants. Les autres non-conformités constatées portaient sur le thème « Travail des enfants » et en particulier sur l'absence de procédures de vérification de l'âge au moment de l'embauche par le Fournisseur, de l'absence de copies des documents d'identité. La correction de cette situation a été demandée aux Fournisseurs et un audit de suivi est prévu.

(ii) **Travail forcé** : 6,7 % des non-conformités ⧄.

1 audit a constaté des employés qui sont cautionnés ou sous contrat soit avec l'entreprise elle-même, soit avec un courtier. Les mesures nécessaires ont été prises pour cesser toute relation commerciale avec les entreprises concernées. Les autres non-conformités concernent la demande de caution monétaire à l'embauche, la rétention de documents d'identité hors obligation légale, ainsi que la liberté pour les employés de mettre fin à leur contrat sans pénalité (financière ou autre) sauf celles éventuellement prévues par la législation sociale. Les principales mesures correctives demandées ont été la restitution des documents d'identité et la mise à jour des contrats des employés. Un audit de suivi vérifiera la mise en place effective de ces mesures correctives.

(iii) **Liberté d'association** [1] : 2,1 % des non-conformités ⧄.

L'essentiel des non-conformités concernait la non-élection libre des représentants des employés sans interférence de la direction. Des élections doivent être mises en place ou, à défaut dans les pays où de telles élections ne sont pas légales, des réunions d'employés doivent être organisées pour remonter des points à améliorer.

(iv) **Non-discrimination** : 1,1 % des non-conformités ⧄.

Ces non-conformités concernaient majoritairement l'absence d'une politique claire et uniforme pour assurer l'absence de discrimination à l'embauche ou des discriminations dans le paiement des salaires et autres frais.

Il a été demandé de mettre en place de telles politiques, qui seront vérifiées dans les prochains audits.

(v) **Durée du travail** : 24 % des non-conformités ⧄.

Les non-conformités concernaient le non-respect des Règles applicables en matière de durée du temps de travail et de régularité des jours de repos, mais également l'absence de documents suffisants pour assurer un correct suivi de ces règles. Dans l'ensemble de ces cas, des plans d'action sont mis en place et un audit de suivi est prévu.

(vi) **Salaires et frais** : 19 % des non-conformités ⧄.

Les audits n'ont pas constaté des retenues sur salaires et frais indus.

Les non-conformités concernaient majoritairement les assurances et cotisations sociales, ainsi qu'un manque de suivi des versements de salaires. Lorsque l'audit constate des non-conformités sur la correcte liquidation des salaires, des bénéfices sociaux ou le correct paiement des heures supplémentaires, quand bien même il ne s'agit pas de retenues sur salaires indues, il est demandé aux Fournisseurs de corriger la situation et un audit de suivi est prévu.

(vii) **Harcèlement sexuel et moral** : 2,4 % des non-conformités.

L'essentiel de ces non-conformités concernait l'absence d'une politique écrite interdisant le harcèlement moral et sexuel, ou l'absence de système interne permettant la dénonciation sans conséquence négative pour l'employé concerné.

Il a été demandé de rédiger ces politiques, qui seront vérifiées dans des audits ultérieurs.

Les autres non-conformités constatées ne portaient pas sur des atteintes graves aux Règles applicables.

En matière de Santé, Sécurité et Environnement

41 % des non-conformités concernaient les Règles applicables en matière de Santé, Sécurité et Environnement.

L'essentiel des cas concernait (i) l'absence d'attestation sécurité-incendie, (ii) le manque de formation pour l'évacuation d'urgence, la manipulation des extincteurs ou l'utilisation des équipements de protection, ou (iii) l'accès à un flux d'eau courante dans tous les espaces exposant à l'usage de solvants, de produits corrosifs ou autres risques chimiques.

Les attestions manquantes ont été obtenues auprès des tiers agréés, et les formations à l'évacuation d'urgence et à la manipulation des extincteurs ont été mises en place comme mesures correctives principales. De même, des rénovations pour l'aménagement des points d'eau ont été effectuées par les Fournisseurs.

Sourcing durable des matières premières

En 2021, 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe ont été réévaluées selon des critères tels que le respect de la biodiversité et travail forcé. Sur les 313 espèces végétales qui sont à l'origine des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe, environ 6 % [2] présentent de forts enjeux de biodiversité (espèce menacée, impact de la production sur les milieux naturels) en fonction de leur provenance géographique, de leur mode d'extraction ou de production. Elles font l'objet de plans d'actions spécifiques engagés avec les fournisseurs et bénéficient, si nécessaire, de l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

⧄ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*
(1) Chiffres excluant les audits où la vérification n'a pas pu être réalisée du fait de la spécificité réglementaire locale.
(2) Calculé sur la base des achats prévisionnels entre janvier et novembre 2021.

3.5. FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES

3.5.1. Définitions et cadre général

La gestion des risques (évènements ou situations dont la réalisation, incertaine, pourrait avoir un impact financier, extra-financier ou réputationnel) est un dispositif qui s'applique au Groupe.

La gestion des risques consiste à identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de la Société. Elle participe également au développement du Groupe en favorisant la bonne utilisation des ressources pour minimiser l'impact des évènements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités.

Pour assurer la pérennité de son développement et la réalisation de ses objectifs, le Groupe veille à anticiper et gérer les risques auxquels il est exposé dans ses différents domaines d'activité. Par ailleurs, le Règlement intérieur du Conseil d'Administration précise le rôle du Comité d'Audit qui « doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier, extra-financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles ».

À partir des travaux du Département de l'Audit Interne, l'analyse des risques majeurs, en lien avec les processus des filiales, permet d'identifier des améliorations de Contrôle Interne et de mettre à jour les normes du Groupe.

3.5.2. Cartographie des risques

Le processus de cartographie des risques du Groupe est animé par la Direction Éthique, Risques et Conformité avec l'appui de l'ensemble des Directions Fonctionnelles et Métiers. Cette cartographie est revue par le Comité Exécutif du Groupe qui la valide.

La cartographie des risques porte sur l'ensemble des activités de L'Oréal et est actualisée annuellement. Cette démarche d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques significatifs permet de renforcer et prioriser les actions du Groupe. Les résultats de cette démarche sont présentés au Comité d'Audit. Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits ci-après.

3.5.3. Facteurs de risques

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution. Comme toute entreprise, il est nécessairement exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, sa situation financière et son patrimoine, notamment en termes de réputation et d'image.

Pour une prise de décision d'investissement en connaissance de cause et conformément à la réglementation en vigueur, le présent paragraphe présente en un nombre limité de catégories les risques importants (eu égard à la probabilité de les voir se matérialiser et à l'ampleur estimée de leur impact négatif) en tenant compte des politiques de gestion des risques. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier. Le présent paragraphe précise la manière dont chaque facteur de risque pourrait affecter L'Oréal ainsi que la politique de gestion mise en œuvre.

Les travaux de gestion des risques permettent de classer les risques résiduels par catégorie d'importance (limitée, modérée, significative).

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

Risques importants auxquels le Groupe estime être exposé

		Importance résiduelle
Risques liés à l'activité	Crise sanitaire *	Significative
	Systèmes d'information et cybersécurité *	Significative
	Implantation géographique et environnement économique et politique *	Significative
	Gestion de crise	Modérée
	Données	Modérée
	Marché et innovation	Modérée
	Éthique des Affaires	Modérée
	Réseaux de distribution commerciale	Modérée
	Risque lié aux ressources humaines	Limitée
	Qualité et sécurité des produits	Limitée
	Sûreté des biens et des personnes	Limitée
Risques industriels et environnementaux	Disponibilité produits *	Significative
	Changement climatique	Significative
	Environnement et sécurité	Limitée
Risques juridiques et réglementaires	Risque de non-conformité *	Modérée
	Propriété intellectuelle : marques, dessins & modèles, noms de domaine, brevets	Limitée
	Revendications produits	Limitée
Risques financiers et de marché	Risque de change *	Limitée
	Risque sur participations financières	Limitée
	Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels	Limitée

* *Risques les plus importants au sein de chaque catégorie.*

3.5.3.1. Risques liés à l'activité

Risques liés à l'activité/Crise sanitaire	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal est par sa présence mondiale, exposé aux épidémies ou autres crises de santé publique dans les 80 pays dans lesquels il opère. Les principaux risques identifiés couvrent différents pans d'activités du Groupe : • atteintes à la santé, la sécurité et la sûreté des collaborateurs dans le cadre de leurs missions et de leurs déplacements professionnels, et confinement de la population empêchant l'accès des collaborateurs sur leur site de travail, en particulier sur les sites de production et de distribution ; • difficultés pour l'entreprise d'opérer normalement suite à des mesures restrictives mises en place par les autorités, restreignant l'accès des collaborateurs sur les sites du Groupe, ou suite à l'indisponibilité des équipements de protection individuelle nécessaires pour les protéger ; • difficultés d'approvisionnement ou indisponibilité ou hausse des prix des matières premières et composants, et limitations des capacités de production et de distribution des produits liées aux mesures sanitaires restrictives mises en place par les autorités des pays où le Groupe opère ; • réductions de la demande des produits liée à l'impact des mesures de restriction des déplacements sur l'accès aux points de vente physiques, et notamment sur le circuit du Travel Retail particulièrement sensible à ces crises sanitaires ; • difficultés financières des fournisseurs et clients suite à une réduction drastique de leurs niveaux d'activité. Ainsi, l'année 2021 est restée marquée par les impacts de la crise sanitaire liée à la Covid-19 qui s'est répandue dans le monde entier et qui ont touché certaines zones géographiques où le Groupe opère. En fonction de sa durée, de son expansion géographique et des conséquences économiques et sociales en découlant, une crise sanitaire peut avoir un impact significatif sur les activités du Groupe, sa performance et sa réputation.	L'Oréal a mis en place un dispositif de gestion de crise piloté par une cellule au niveau du Groupe permettant de prévenir et limiter les impacts des évènements indésirables sur toutes ses entités. Face à une crise sanitaire, la priorité du Groupe est de préserver la santé, la sécurité et la sûreté de ses collaborateurs. Le Groupe y répond à travers le respect des directives des autorités des pays où il opère, l'application et l'adaptation de ses standards mondiaux et élevés de gestion de la sécurité et de la santé sur ses sites opérationnels et en situation de voyage professionnel. Les systèmes d'information du Groupe permettent de développer à grande échelle les méthodes de travail flexibles et à distance, et font l'objet des dispositifs de protection de sécurité adéquats (voir paragraphe 4.3.2.4. « Créer les conditions d'un environnement de travail stimulant et attractif » du présent document). Les politiques de gestion de la *Supply Chain* et des stocks, les plans de continuité d'activité des sites industriels et logistiques permettent d'anticiper les actions nécessaires à la gestion de leurs perturbations. Les relations long terme construites avec les fournisseurs stratégiques du Groupe, les politiques de diversification du sourcing et plans de continuité opérationnels permettent de limiter les impacts de ces crises. La présence du Groupe sur tous les canaux de distribution, et notamment les capacités de ventes en ligne développées avec des partenaires diversifiés (sites en propre, *e-retailers*, *pure players*), ainsi que son expertise des relations consommateurs digitalisées, permettent de maximiser les opportunités de développement dans des contextes perturbés. Enfin, la présence globale et équilibrée du Groupe en termes de zones géographiques, catégories de produits et canaux de distribution, la très forte réactivité et capacité d'adaptation de ses équipes à travers son modèle d'organisation stratégiquement concentré et opérationnellement décentralisé, ainsi que la robustesse de sa situation financière contribuent à sa capacité à faire face aux conséquences économiques de ces crises.

Risques liés à l'activité/Systèmes d'information et cybersécurité

Identification du risque	Gestion du risque
Dans un contexte de transformation digitale et d'évolution constante des technologies de l'information et de leurs usages, les activités du Groupe, ses savoir-faire et, plus largement, ses relations avec l'ensemble des acteurs dans son environnement social et économique dépendent d'un fonctionnement de plus en plus dématérialisé et numérique. Par conséquent, le dysfonctionnement, l'arrêt des systèmes, la fuite ou la destruction de données pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les cyberattaques ; actes de malveillance ; intrusions ; etc.), en interne ou chez un tiers prestataire du Groupe pourraient avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe.	La Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sécurité pour les infrastructures, les matériels et les applications. Par ailleurs, pour accompagner le développement de nouvelles méthodes de communication et de collaboration, L'Oréal a mis en place une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication. Pour faire face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, L'Oréal conduit une démarche continue de renforcement des moyens dédiés à la sécurité des systèmes d'information. Ce plan repose en particulier sur des équipements de protection contre les intrusions, des tests d'intrusion réguliers, un programme d'audit de la sécurité des systèmes d'information, la sécurisation des équipements sensibles et une supervision globale pour la détection des anomalies. L'Oréal ajuste ses efforts de sécurité de manière permanente en fonction des nouvelles menaces de cyberattaques. Ainsi, le Groupe investit de manière croissante dans des dispositifs de détection et de réaction aux alertes et incidents de sécurité ainsi que dans le contrôle périodique de leur efficacité. En outre, afin de mobiliser l'ensemble des équipes, le Groupe mène chaque année une campagne de sensibilisation mondiale. Une formation en ligne sur les bonnes pratiques de cybersécurité est disponible pour l'ensemble des collaborateurs. Au 31 décembre 2021, 82 % des collaborateurs ont validé cet *e-learning*. La gestion du risque relatif aux données est décrite dans le risque « *Données* ».

Risques liés à l'activité/Implantation géographique et environnement économique et politique

Identification du risque	Gestion du risque
L'Oréal est une entreprise mondiale qui dispose de filiales dans 73 pays. Plus spécifiquement, l'évolution mondiale du marché des cosmétiques amène L'Oréal à développer ses activités dans le Travel Retail ainsi que dans les pays des zones Asie du Nord qui représente 30,5 % des ventes en 2021, SAPMENA-SSA (South Asia Pacific, Middle East, North Africa, Sub-Saharan Africa) 7,2 % des ventes, et Amérique Latine 5,5 % des ventes. Du fait de cette globalisation, les perturbations politiques ou économiques (fort ralentissement économique dû par exemple à des tensions géopolitiques ou à une crise sanitaire, tensions commerciales internationales, situations de crise de la dette souveraine) des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires pourraient influer sur son activité. L'impact et la gestion du risque lié à la Covid-19 sont décrits dans le facteur de risque « *Crise sanitaire* ».	La couverture globale de L'Oréal ainsi que son portefeuille de 35 grandes marques internationales permettent de favoriser l'équilibre des ventes et une compensation entre les zones géographiques, les catégories de produits et les canaux de distribution (détails sur le chiffre d'affaires des zones présentées au paragraphe 1.3. « Résultats financiers 2021 et engagements en matière de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale » du présent document).

Risques liés à l'activité/Gestion de crise

Identification du risque	Gestion du risque
Des événements ou des informations préjudiciables liées principalement à l'utilisation ou au mésusage d'un produit, ou à un comportement individuel inapproprié, avérées ou non, pourraient affecter la réputation de L'Oréal, de ses 35 grandes marques internationales et de ses produits, et en conséquence impacter ses ventes et plus généralement sa situation financière. L'impact du risque pourrait notamment être amplifié par : • l'explosion du digital et des réseaux sociaux dans tous les pays ; • l'émergence de la *social beauty*, c'est-à-dire la beauté sociale, connectée et partagée ; • le rôle de leader d'opinion des influenceurs auprès d'une communauté d'abonnés significative ; et • les mouvements sociétaux et l'interpellation du Groupe ou des marques par la société civile, les consommateurs, etc.	L'Oréal a mis en place un dispositif de : • formations à la communication de crise et accompagnement des équipes de communication sur les sujets clés pour le Groupe ; • gestion des risques de crise au niveau *Corporate* et en local ; • veille permanente sur le web anglophone, francophone et chinois. Les filiales déploient leur propre système de veille des médias sociaux et du web sous la responsabilité de leur Directeur de la Communication et informent immédiatement la Direction de la Communication *Corporate* d'un risque médiatique dans leur pays ; et • par ailleurs, L'Oréal s'est doté d'une procédure de gestion de crise dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur l'entreprise d'événements indésirables. Le responsable de la gestion de crise au niveau du Groupe est rattaché à la Direction Générale. Le déploiement de la Charte Éthique dans l'ensemble du Groupe vise à renforcer la diffusion des règles de conduite qui font l'intégrité et l'éthique de L'Oréal. Ces règles de conduite ont pour objet de guider les actions et les comportements, inspirer les choix et faire vivre les valeurs du Groupe dans les actes quotidiens de chacun des collaborateurs. Par ailleurs, L'Oréal a mis en place à l'attention de ses collaborateurs une Charte du Bon Usage des Médias Sociaux. Le Groupe a publié sur son site Internet la Charte des valeurs que chaque influenceur avec lequel L'Oréal collabore s'engage à respecter. Les principes du Groupe et les processus opérationnels à appliquer, relatifs aux partenariats avec les influenceurs, ont été diffusés mondialement auprès des collaborateurs concernés.

Risques liés à l'activité/Données	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Les données collectées et traitées par L'Oréal ou ses partenaires, dont le volume s'accroît avec le développement des activités digitales, notamment les services personnalisés aux consommateurs, sont susceptibles d'être altérées, perdues, copiées ou transférées de manière illégitime ou encore faire l'objet d'une utilisation frauduleuse. Par ailleurs, les réglementations relatives à la protection des données personnelles se renforcent dans le monde entier. En particulier, le règlement européen sur la protection des données personnelles (Règlement Général de Protection des Données (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 entré en vigueur le 25 mai 2018, « RGPD ») prévoit des sanctions importantes en Europe, mais également le CCPA en Californie, la LGPD au Brésil au encore la PIPL en Chine et POPI Act en Afrique du Sud. L'atteinte à l'intégrité ou la confidentialité des données, notamment à caractère personnel, traitées par L'Oréal ou ses partenaires, pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les intrusions, malveillances, etc.), pourraient avoir un impact significatif sur la réputation, la confiance des consommateurs et donc sur l'activité du Groupe.	Le Groupe déploie de manière constante et progressive des politiques, formations, et des outils de gestion des données ainsi que les mesures organisationnelles et techniques associées. La Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sécurité des données (sauvegarde, protection et accès aux données confidentielles). Les principes du Groupe relatifs au traitement des données personnelles ont été diffusés mondialement afin de sensibiliser tous les collaborateurs au respect des principes éthiques et aux exigences légales et réglementaires en la matière. Une organisation a été mise en place qui repose sur une Direction Protection des Données Personnelles au niveau du Groupe, composée d'un pôle juridique et d'un pôle programme. Un *Data Protection Officer* (DPO) Groupe a été nommé en 2018 et un réseau de 46 DPOs pays, pour l'ensemble des pays de la zone européenne et progressivement dans les autres régions du monde, a été constitué. La gouvernance mise en place repose sur un Comité de Gouvernance Groupe, un Comité de Pilotage par région, ainsi que sur un réseau de Directeurs de Protection des Données Personnelles au sein des Métiers et Zones, en charge de la protection des données personnelles, qui animent l'ensemble des acteurs opérationnels impliqués. Cette gouvernance vise notamment à veiller à la conformité du Groupe aux différentes législations en assurant la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et en adaptant les processus clients, fournisseurs et métiers aux règles du Groupe et aux lois applicables.

Risques liés à l'activité/Marché et Innovation	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal est soumis à la pression constante de nombreux concurrents dans tous les pays compte tenu : • de sa taille et du positionnement de ses marques sur divers marchés, sur lesquels interviennent de grands groupes internationaux ; • des marques locales et de nouveaux acteurs issus de l'économie digitale ; et • de l'évolution technologique rapide dans des champs de recherche émergents par de nouveaux intervenants. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper et à répondre à l'évolution des attentes des consommateurs notamment en matière de beauté naturelle, de santé, de services personnalisés, d'objets connectés et d'engagements environnementaux par des offres innovantes et adaptées, ses ventes et sa croissance pourraient être affectées.	Le Groupe adapte continuellement son modèle d'innovation et renforce constamment ses investissements en matière de recherche et de services digitaux. La recherche de L'Oréal innove pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde dans leur infinie diversité. Le Département Consumer & Market Insights, au sein de la Direction de l'Innovation, veille de façon constante à l'évolution des attentes des consommateurs par catégorie de produits et grandes régions du monde. L'ensemble de ces programmes de recherche qui s'inscrivent dans une vision long-terme permettent à L'Oréal de relever les défis de l'innovation (voir paragraphe 1.2.6. « Le pari de la Recherche, de la sécurité, de l'innovation » du présent document). La Direction Générale du Digital a pour mission d'accélérer la transformation digitale du Groupe, en aidant les marques à créer des territoires d'expression plus riches et les équipes à établir des rapports plus interactifs, plus étroits et plus personnalisés avec les consommateurs. En outre, les attentes des consommateurs en matière de développement durable sont au cœur du programme L'Oréal pour le futur (voir chapitre 4 du présent document) et sont prises en compte dans le développement du portefeuille de marques et de produits du Groupe. Enfin, la stratégie d'acquisition du Groupe intègre en permanence l'évolution de la situation concurrentielle.

Risques liés à l'activité/Éthique des Affaires	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal étant un groupe mondial de plus de 85 000 collaborateurs, qui opère dans 80 pays et sur plus de 400 sites (hors boutiques et points de vente des clients distributeurs), il ne peut être à l'abri d'un non-respect de ses engagements éthiques (Charte Éthique basée sur les 4 Principes Éthiques - Intégrité, Respect, Courage et Transparence, politique Droits Humains, soutien du Pacte Mondial des Nations Unies et des Objectifs de développement durable des Nations Unies, etc.), qu'il soit direct par ses collaborateurs, ou indirect, c'est-à-dire en raison de l'activité de ses partenaires, notamment ses fournisseurs et sous-traitants. Par ailleurs, la société civile exprime des attentes accrues vis-à-vis des entreprises en matière d'intégrité et de transparence et concernant la façon dont elles encadrent les innovations scientifiques et technologiques. De tels manquements à ses engagements ou l'absence de réponse aux nouvelles questions éthiques pourraient avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe et l'exposer à des sanctions pénales ou administratives.	Les politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de conformité et de mécénat se fondent sur les Principes Éthiques. Le rôle et les moyens attribués au Directeur Général de l'Éthique lui permettent de mener à bien sa mission en s'appuyant sur toutes les équipes et ressources du Groupe (voir paragraphe 3.2.1. « Organisation et environnement » du présent document). La formation spécifique des équipes dirigeantes, le dialogue régulier avec les parties prenantes et la mise en place de groupes de travail interne contribuent à la prise en compte de l'Éthique dans les nouvelles politiques du Groupe et dans les décisions stratégiques. Les risques éthiques font l'objet d'une cartographie régulièrement mise à jour, y compris concernant les fournisseurs et sous-traitants (voir paragraphe 3.4.5.2. « Contrôle du respect du Plan de Vigilance » du présent document). Le déploiement de la Charte Éthique dans l'ensemble du Groupe, un e-learning obligatoire et des campagnes de communication continue, notamment une journée dédiée à l'Éthique (*Ethics Day*), assurent la connaissance des collaborateurs des normes éthiques. Un réseau de 77 Correspondants Éthiques à travers le monde et les rencontres régulières du Directeur Général de l'Éthique avec les Pays assurent aux collaborateurs un contact de proximité. Des audits réguliers des sites du Groupe et des fournisseurs et sous-traitants (voir paragraphe 3.4. « Plan de Vigilance » du présent document), la ligne d'alerte du Groupe (www.lorealspeakup.com) ouverte en 2018 à l'ensemble des parties prenantes du Groupe, ainsi qu'une procédure de recueil et de traitement des signalements permettent de gérer les éventuels manquements.

Risques liés à l'activité/Réseaux de distribution commerciale	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Pour commercialiser ses produits, L'Oréal s'appuie sur des circuits de distribution indépendants, et peut être amené à développer pour certaines marques la distribution directe au consommateur (boutiques détenues en propre et e-commerce). La concentration des grands clients du Groupe, la restructuration, la disparition ou la fermeture temporaire de chaînes de distribution physique, et l'évolution de la distribution sélective, pourraient avoir un impact sur le développement des marques du Groupe dans le ou les pays concerné(s).	La présence des marques du Groupe dans tous les types de circuits de distribution permet au Groupe de proposer son offre de produits et de services quelles que soient les pratiques de consommation. Les directions concernées anticipent les tendances pour s'adapter à ces évolutions et ont en particulier développé de façon soutenue les ventes en ligne avec des partenaires diversifiés (e-distributeurs, *pure players* et places de marché).

Risques liés à l'activité/Risques liés aux Ressources Humaines	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs, pour assurer son développement. C'est d'autant plus vrai que L'Oréal évolue dans un environnement complexe, très compétitif et se transformant rapidement (globalisation, enjeux de diversité et inclusion, de développement durable, accélération de la transformation digitale, etc.), requérant des expertises spécifiques. Le marché du travail est marqué par des évolutions importantes liées à la crise sanitaire liée à la Covid-19, notamment au mode d'organisation hybride, en présentiel et distanciel. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, engagés et au comportement responsable, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté. Par ailleurs, compte tenu des activités de L'Oréal, notamment industrielles, le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles pourrait se matérialiser.	Le Groupe développe un environnement professionnel motivant dans le respect de ses valeurs éthiques et notamment de la diversité. Le recrutement et le développement des collaborateurs s'inscrit dans une perspective de long terme, également pour assurer la continuité des fonctions clés au sein du Groupe, dans lequel la formation occupe une place centrale tout au long de la carrière. La politique de rémunération allie compétitivité externe et équité interne. Elle reconnaît tant la performance individuelle que la performance collective. Le programme mondial *Share & Care* répond aux besoins essentiels des collaborateurs en matière de prévoyance, santé, parentalité, flexibilité et qualité de vie au travail. Des actions orientées vers la prévention du stress et l'ergonomie aux postes de travail sont organisées. Dans ce nouveau monde de travail hybride, afin de répondre aux attentes des collaborateurs, L'Oréal a développé une politique Groupe équilibrée pour toujours faire primer les moments de coopération, de discussion et de créativité. Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux en matière d'hygiène et sécurité de ses collaborateurs, en définissant des standards élevés qui dépassent souvent les obligations légales et impliquent le personnel à tous les échelons. La prévention repose sur les programmes GHAP (*Global Hazard Assessment Procedure*) et SHAP (*Safety Hazard Assessment Procedure*) qui permettent d'identifier, globalement et pour chacun des postes de travail, les dangers, en évalue les risques et la mise en place des moyens de contrôle nécessaires (voir paragraphe 4.3.2.1 « Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs » du présent document).

Risques liés à l'activité/Qualité et sécurité des produits	
Identification du risque	**Gestion du risque**
La mise sur le marché d'un produit ne répondant pas aux exigences de sécurité ou la remise en question de la qualité et de la sécurité des produits de L'Oréal par des consommateurs ou d'autres parties prenantes, qu'elle repose ou non sur des faits avérés, qu'elle soit liée ou non à l'utilisation ou au mésusage d'un produit, pourraient affecter la confiance des consommateurs, les ventes ou plus généralement la situation financière du Groupe notamment dans l'hypothèse des réclamations ou de rappel de produits.	La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue : l'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un prérequis à la mise sur le marché de tout nouveau produit. La politique de qualité et de sécurité L'Oréal repose sur les principes suivants : • la satisfaction des besoins des clients ; • la conformité aux exigences de sécurité et à la législation ; • le maintien des standards et la mise à jour régulière des approches d'évaluation de la sécurité ; et • la qualité et la conformité des produits tout au long de la chaîne logistique. La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et la tolérance des formules avant leur mise sur le marché. Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin d'assurer une même qualité dans le monde entier. L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des possibles effets indésirables susceptibles de survenir lorsque le produit est sur le marché son réseau international de cosmétovigilance afin de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées (voir paragraphe « Qualité et sécurité des produits : une priorité » au sein du paragraphe 4.3.1.3.2.). Face aux interrogations que la société civile peut avoir au sujet de certaines substances et de leurs effets sur la santé et l'environnement, la position de L'Oréal peut se résumer en 3 points : • vigilance vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique les concernant ; • collaboration avec les autorités compétentes ; et • précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté. L'Oréal s'appuie sur ses équipes scientifiques pour répondre aux questions des consommateurs relatives à l'innocuité de ses produits, notamment à travers sa plateforme *Inside our Products* en ligne depuis 2019. Enfin, les normes de qualité de la production définissent les règles qui encadrent la qualité des produits, de la conception à la production jusqu'à la distribution. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production et suivent les Bonnes Pratiques de Fabrication selon la norme ISO 22716. Dans le cas d'une sous-traitance de production, les règles qui encadrent le choix du sous-traitant et la production de celui-ci suivent les mêmes principes. La charte qualité sous-traitance reprend ces exigences, dont le respect est évalué lors d'audits dont le plan est régulièrement renforcé pour assurer un contrôle adapté de nos partenaires.

Risques liés à l'activité/Sûreté des biens et des personnes	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal étant un groupe mondial qui opère dans 80 pays et sur plus de 400 sites (hors boutiques et points de vente des clients distributeurs), il est exposé à des risques variés liés à l'environnement dans lequel il exerce ses activités (guerres, risques géopolitiques, climatiques, sanitaires/pandémies, économiques et sociaux ; actes de malveillance ; catastrophes naturelles). Les conséquences directes ou indirectes de ces risques peuvent porter préjudice aux personnes, ainsi qu'au patrimoine du Groupe (biens matériels et immatériels).	Dans le cadre de la protection permanente de ce patrimoine (ou des actifs du Groupe) contre les actes de malveillance, la Direction de la Sûreté contribue notamment à la mise en place préventive de moyens techniques, humains et de procédures opérationnelles pour limiter le risque résiduel de malveillance et soutenir le développement international du Groupe dans tous les pays concernés. À cette fin, la Direction de la Sûreté : • procède à une veille et une évaluation de l'état sécuritaire dans les pays d'implantation ou d'activité du Groupe ; • effectue des points d'évaluation dans les pays d'implantation ; • réalise des fiches sûreté pays à l'attention des voyageurs internationaux ; • définit les standards et minima de protection à mettre en place pour la protection des activités du Groupe ; et • coordonne, avec les acteurs clés associés, la procédure de gestion de crise sûreté dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur le Groupe d'événements indésirables. Les mesures de sûreté sont régulièrement adaptées et réévaluées en fonction de la situation locale et du niveau d'exposition des collaborateurs et des sites.

3.5.3.2. Risques industriels et environnementaux

Risques industriels et environnementaux/Disponibilité des produits

Identification du risque	Gestion du risque
Dans le contexte d'une chaîne logistique mondialisée et de l'accroissement de la concentration géographique de certains approvisionnements, la défaillance d'un fournisseur externe pour la livraison de matières premières, articles de conditionnement ou produits finis, qu'elle résulte de difficultés opérationnelles ou du non-respect significatif des engagements éthiques, tout comme une interruption d'activité majeure dans une unité industrielle ou une centrale d'expédition de L'Oréal, pourraient impacter les ventes du Groupe du fait de l'indisponibilité des produits pouvant en résulter. En 2021, les achats du Groupe liés à la production se sont élevés à 5,01 milliards d'euros.	L'Oréal révise régulièrement ses politiques de stocks, passe des réservations de capacités à ses fournisseurs et négocie des contrats long terme. De même, des plans de continuité d'activité existent pour chacun des sites opérationnels. Le Groupe déploie actuellement une méthodologie unique de *business continuity plans* dans la totalité de ses usines et de ses centres de distribution. Ces plans ont pour but de mieux anticiper l'indisponibilité d'une partie de la *Supply Chain* du Groupe et redémarrer l'activité dans les meilleurs délais. L'Oréal recherche des sourcings alternatifs de ses matières premières, duplique des moules de packaging de ses produits stratégiques, met en place des plans de continuité opérationnels avec ses fournisseurs et revoit si nécessaire la conception de ses formules ou de ses produits finis. Il est demandé aux principaux fournisseurs et sous-traitants de se conformer à la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel qui couvre *notamment les droits de l'Homme, les conditions de travail*, la préservation de l'environnement et l'intégrité.

Risques industriels et environnementaux/Changement climatique

Identification du risque	Gestion du risque
Comme pour toute entreprise, les activités du Groupe sont exposées aux risques physiques et de transition liés au changement climatique. L'accroissement des risques d'origine naturelle, extrêmes ou chroniques, la perte de la biodiversité, et l'accroissement de la pression sur la *ressource en eau pourraient*, en perturbant les opérations et la *Supply Chain* du Groupe, impacter la disponibilité des produits finis. La raréfaction des ressources et la mise en œuvre de la transition vers une économie bas carbone pourraient également augmenter les coûts de production. De plus, une prise en compte insuffisante des impacts liés à la phase d'usage lors de la conception des produits pourrait représenter un risque pour les ventes dans certaines zones du monde concernées par le stress hydrique ou l'absence d'infrastructures adaptées à la collecte et au traitement des effluents et des déchets. Enfin, les choix des consommateurs pourraient être influencés de manière croissante par l'impact associé à l'utilisation d'un produit (son empreinte carbone, son empreinte eau, son impact sur la biodiversité) tout comme par la performance environnementale globale du Groupe. Ainsi, si le Groupe n'anticipait pas suffisamment l'ensemble de ces impacts et ne s'engageait pas dans une démarche volontaire d'adaptation au changement climatique, *sa performance financière et* sa réputation pourraient être impactées.	La prise en considération des enjeux environnementaux, et notamment la lutte contre le changement climatique, fait partie intégrante du modèle d'affaires de L'Oréal. Capitalisant sur ses réalisations antérieures, le Groupe a annoncé une deuxième génération d'objectifs particulièrement ambitieux et concrets à l'horizon 2030 dans le cadre de son nouveau programme de développement durable L'Oréal pour le Futur, annoncé en juin 2020. Ces objectifs couvrent l'intégralité des impacts associés à la chaîne de valeur de L'Oréal afin de réduire l'impact non seulement de ses sites de production et de distribution, mais aussi de ses chaînes d'approvisionnement ainsi que les impacts associés à l'utilisation des produits par les consommateurs (voir chapitre 4 du présent document comprenant notamment les informations publiées au titre de la Déclaration de performance extra-financière, et qui inclut les recommandations de la TCFD). Le Groupe a défini ses objectifs climatiques conformément à l'approche *Science Based Targets* (SBT), qui encourage les entreprises à s'engager volontairement dans une transition vers une économie à faibles émissions de carbone et à fixer des objectifs qui correspondent à ce que les dernières données scientifiques sur le climat jugent nécessaire pour suivre la trajectoire de + 1,5 °C à l'horizon 2050. Ces engagements ont été validés dès 2017 par l'initiative SBT : • dès 2025, tous les sites industriels, administratifs et de recherche du Groupe seront neutres en carbone ; • d'ici à 2030, le Groupe aura réduit de 25 % en valeur absolue, par rapport à 2016, l'ensemble de ses émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3) ; et • le *call to action Business Ambition for 1.5 °C*, L'Oréal s'est engagé à atteindre zéro émission nette à l'horizon 2050. L'Oréal a également annoncé que d'ici à 2030, l'ensemble de l'eau utilisée dans les procédés industriels du Groupe *serait recyclée* et réutilisée en boucle sur ses sites. Le déploiement des équipements nécessaires sera priorisé selon la situation hydrique des bassins versants dans lesquels L'Oréal opère. La gestion des conséquences d'éventuels évènements extrêmes est décrite dans le risque « disponibilité des produits ». Par ailleurs, en s'appuyant sur les récents développements scientifiques, en particulier dans le domaine des biotechnologies, le Groupe a également initié un programme *Green Sciences* pour faire évoluer son portefeuille de matières premières le développement d'ingrédients au profil environnemental favorable, en minimisant les impacts environnementaux liés à la culture des plantes sources de ces ingrédients (déforestation, appauvrissement des sols, conséquences sur la biodiversité par exemple) et en s'appuyant sur des procédés de transformation éco respectueux qui préviennent la pollution en amont. Pour informer ses consommateurs et leur permettre de faire des choix de consommation plus durables, le Groupe développe un système d'affichage environnemental et social de ses produits, avec une note allant de A à E, qui tient compte de 14 facteurs d'impacts planétaires, dont les émissions de gaz à effet de serre. Cet affichage est communiqué pour les soins du cheveu et le soin de la peau de la marque Garnier dans plusieurs pays européens. Il est désormais étendu aux soins de la peau pour les marques La Roche Posay, Vichy et Biotherm en France et sera progressivement déployé dans de nouveaux marchés et sur de nouvelles catégories.

Risques industriels et environnementaux/Environnement et sécurité	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Le Groupe, avec ses 88 sites industriels (usines et centrales de distribution en propre) dont 4 sont classés « Seveso seuil haut », est exposé à divers risques industriels liés à l'environnement et à la sécurité (incendies, explosions, défaillance des installations, des systèmes de sécurité ou même défaillance humaine dans l'exploitation des installations existantes ou la gestion des travaux, etc.) qui peuvent engendrer des dommages humains, des pollutions accidentelles au sein des sites du Groupe, ou à l'extérieur, notamment lorsque ceux-ci sont en zone habitée, et/ou une indisponibilité temporaire d'un site industriel. La survenance de tels événements pourrait avoir un impact financier, opérationnel et/ou réputationnel.	La politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Cette politique conduit systématiquement à identifier les risques inhérents aux activités du Groupe et à les mettre sous contrôle. La Direction Générale des Opérations émet des règles internes fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS. Chaque site est couvert par un responsable EHS. Des programmes, méthodes et outils de gestion des risques EHS sont mis en place et les formations correspondantes sont déployées de façon systématique. Des indicateurs de performance EHS sont collectés mensuellement auprès de toutes les usines, toutes les centrales de distribution et les sites administratifs ou de recherche de plus de 50 personnes. Des audits spécifiques sont assurés par des équipes EHS internes et des experts externes et indépendants. Le risque incendie est encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (norme de la *National Fire Protection Association* ou équivalent). Les sites industriels classés « Seveso » font l'objet de dispositifs spécifiques adaptés à la nature des risques liés au stockage de produits chimiques ou inflammables et sont conformes à la réglementation. Depuis 2020, le Groupe a étendu au-delà de l'Union Européenne le respect des principales exigences de la directive européenne « Seveso » sur l'ensemble des sites qu'il opère dans le monde. Dans l'ensemble de ses sites, le Groupe s'efforce de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, sa consommation d'eau et sa génération de déchets et de limiter l'impact de son activité sur la biodiversité. Il s'engage également à réduire l'empreinte du transport de ses produits et ne plus envoyer de déchets en décharge. La gestion du risque relatif à l'indisponibilité temporaire d'un site industriel est détaillée au risque « Disponibilité des produits ».

3.5.3.3. Risques juridiques et règlementaires

Risques juridiques et réglementaires/Non-conformité	
Identification du risque	**Gestion du risque**
De nombreuses lois et règlementations générales et spécifiques s'appliquent au Groupe L'Oréal, telles que les réglementations européennes REACH et CLP (*Classification, Labelling, Packaging*) visant à renforcer la sécurité humaine et environnementale des produits chimiques, la Directive Européenne Cosmétique relative aux tests des ingrédients sur les animaux, les législations relatives au droit de la concurrence, à la maîtrise des flux internationaux et à la corruption. La diversité et le renforcement constant de l'environnement règlementaire exposent le Groupe à des risques de non-conformité ou d'augmentation des coûts de mise en conformité. L'Oréal pourrait être exposé à une défaillance ou un acte de fraude (notamment aux moyens de paiement), qui pourrait avoir un impact sur la réputation, les activités et les résultats du Groupe. Enfin, dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est susceptible d'être impliqué dans tout type de litige et peut être soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs.	La Charte Juridique du Groupe réaffirme l'obligation de respect des législations locales et fixe notamment les principes internes de signature, les règles générales et particulières en matière de contrats, droit des marques, propriété intellectuelle, droit des sociétés, droit de la concurrence, embargos et sanctions économiques et protection des données personnelles. Le Groupe a mis en place des règles relatives aux conditions de livraison et au transport de ses marchandises, visant à garantir le contrôle et la conformité des formalités en matière de douane import et export. De plus, des formations sur les fondamentaux en matière de douane sont dispensées à tous les collaborateurs concernés. Par ailleurs, la Direction Juridique du Groupe a mis en place une formation sur le droit de la concurrence pour les collaborateurs concernés. L'Oréal participe, *via* les associations professionnelles dont elle est membre, au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits de son secteur industriel. Concernant la règlementation REACH et CLP, L'Oréal communique pro-activement avec ses fournisseurs européens afin de s'assurer de la pérennité de l'approvisionnement en matières premières conformes. Un plan d'action a été mené pour faire évoluer la conception et les modes d'évaluation de la sécurité des matières premières au sein de L'Oréal. Il a permis de mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis dès 1989 (14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe) et d'élaborer des stratégies d'évaluation prédictive pour satisfaire à la réglementation européenne. L'ensemble des composantes du dispositif de Contrôle Interne et de Gestion des Risques mis en œuvre est exposé au sein du présent chapitre. Dans les domaines de la fraude et de la corruption, le déploiement auprès de l'ensemble des filiales du Groupe des programmes de prévention de la corruption et de sensibilisation au risque de fraude (voir paragraphe 4.3.4. « Politique de prévention de la corruption » du présent document) contribuent à la gestion de ces risques. La Société n'a connaissance d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autre que celles décrites à la note 12.2. « Passifs éventuels et litiges en cours significatifs » de l'annexe des Comptes Consolidés. Les principaux risques juridiques sont communiqués à la Direction Générale et présentés au Comité d'Audit.

Risques juridiques et réglementaires/Propriété intellectuelle : marques, dessins & modèles, noms de domaine, brevets	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Les marques, notamment les 35 grandes marques internationales, dessins & modèles et noms de domaines, ainsi que les brevets déposés, *sont des actifs incorporels stratégiques pour le Groupe.* Compte tenu de l'image et de la réputation du Groupe à travers le monde et au vu du grand nombre de brevets (517 en 2021) et de marques déposés par L'Oréal, des tiers pourraient : • contester la validité des droits de propriété intellectuelle de L'Oréal, *ou tenter d'opposer leurs droits de propriété intellectuelle à l'encontre des produits commercialisés par L'Oréal ;* et • enfreindre les droits de propriété intellectuelle de L'Oréal (brevets, marques, dessins & modèles, et droits d'auteur), reproduire ou imiter les packagings et produits du Groupe, afin de bénéficier de façon illégitime de cette notoriété ou de cette technologie et tirer ainsi indûment profit des efforts et investissements réalisés par le Groupe. Au vu du contexte concurrentiel où un nombre croissant de brevets et de marques sont déposés, et où certains droits de propriété intellectuelle sont issus d'acquisitions ou sont développés par des tiers (*open development*), la libre exploitation d'une technologie ou l'entière disponibilité d'une marque avant tout lancement ne peuvent donc être totalement sécurisées par L'Oréal.	Les marques, dessins & modèles et noms de domaines exploités par le Groupe font l'objet d'une vigilance spécifique confiée à un département dédié au sein de la Direction Juridique. Ce département assure pour le monde entier la protection, la gestion et la défense de ces droits de propriété intellectuelle, la conduite de recherches d'antériorités, le suivi des procédures d'enregistrement et de renouvellement, la mise en place de services de surveillance et le *lancement d'actions appropriées à l'encontre de tout contrefacteur.* Contre le risque d'appropriation d'une molécule, d'une formule, d'un packaging, d'un dispositif d'application, ou d'une application par une *autre société, L'Oréal s'est doté au sein de la Direction Recherche et* Innovation d'une structure spécifique, la Direction Internationale de la Propriété Industrielle, qui assure les dépôts, l'obtention et la défense des brevets du Groupe dans le monde entier, réalise les études de liberté d'exploitation des produits du Groupe au regard des brevets de tiers et suit la licéité des produits des concurrents au regard des brevets du Groupe. Le Groupe L'Oréal est aussi actif dans les organisations qui se sont donné pour mission de lutter contre la contrefaçon et promouvoir de bonnes pratiques commerciales. C'est le cas notamment de l'Union des Fabricants, de l'Association des Praticiens du Droit des Marques et des Modèles (APRAM) et de l'AIM.

Risques juridiques et réglementaires/Revendications produits	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal met en avant dans ses communications le caractère innovant, la qualité et la performance de ses produits. Ces communications peuvent être mises en cause par des autorités, *des organismes ou des* consommateurs malgré tout le soin déployé en vue de garantir leur sincérité et leur loyauté. De telles actions pourraient impacter les ventes *ou plus généralement la situation financière du Groupe* notamment dans l'hypothèse de réclamations ou de rappel de produits.	La direction *Worldwide Regulatory & Claims* contrôle la conformité des communications sur les produits avant leur mise sur le marché. La Charte *Éthique du Groupe précise les principes fondamentaux d'une* communication responsable et L'Oréal s'est engagé à mettre en œuvre le Code consolidé de la Chambre de Commerce Internationale sur les pratiques de Publicité et de Communication Commerciale ainsi que la Charte et Principes pour une Publicité et une Communication Responsables de Cosmetics Europe, auxquels adhèrent les principaux acteurs mondiaux du marché cosmétique présents en Europe. Les principes du Groupe relatifs à la « communication produit responsable » sont décrits dans une fiche synthétique diffusée mondialement afin de sensibiliser les collaborateurs concernés au respect des principes éthiques, des exigences légales et réglementaires en la matière, et des processus opérationnels de contrôle préalable des communications produits.

3.5.3.4. Risques financiers et de marché

Risques financiers et de marché/Risque de change	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Du fait de sa présence internationale, L'Oréal est naturellement exposé aux variations du cours des devises. Des flux commerciaux d'achats et ventes d'articles, de produits, de redevances et de services sont réalisés *entre les filiales des différents pays. L'approvisionnement des filiales se* fait principalement dans la devise du pays fournisseur. Les fluctuations entre les principales devises peuvent ainsi influencer les résultats des filiales, mais également celui du Groupe lors de la conversion en euros des comptes des filiales hors euros et de ce fait rendre difficile la comparaison des performances entre deux exercices. L'impact des couvertures sur les capitaux propres et l'analyse de sensibilité aux variations des devises sont détaillés en note 11.3. « Autres éléments du résultat global » de l'annexe des Comptes Consolidés. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 10.2. « Pertes et gains de change » de l'annexe des Comptes Consolidés.	Une Charte Financière et une norme de gestion du risque de change précisent notamment les principes à retenir par les entités du Groupe afin d'assurer une gestion prudente et centralisée des risques de change. Afin de limiter le risque de change, le Groupe adopte une politique prudente de couverture d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante, par des achats ou ventes à terme ou par des options. Les besoins de couvertures sont établis pour l'année à venir sur la base des budgets d'exploitation de *chaque filiale. Ces besoins sont ensuite* réexaminés régulièrement tout au long de l'année en cours. Afin de bénéficier d'une meilleure visibilité des flux générés, la gestion du risque de change est centralisée par la Direction de la Trésorerie au siège (la Direction Générale *Corporate Finance* Groupe) qui s'appuie sur un outil spécifique de centralisation des besoins des filiales par devise (FX report). Le dispositif de couverture des risques de change est présenté au Comité d'Audit. La méthodologie de couverture et les valeurs impliquées sont détaillées dans la note 10.1. « Couverture du risque de change » de l'annexe des Comptes Consolidés.

Risques financiers et de marché/Risque sur les participations financières	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Pour L'Oréal, le principal risque sur actions réside dans sa participation dans le capital de la société Sanofi à hauteur de 9,36 % au 31 décembre 2021 (voir note 9.3. « Actifs financiers non courants » de l'annexe des Comptes Consolidés), dont la valeur fluctue notamment en fonction de la tendance des marchés boursiers mondiaux, des résultats de Sanofi et, plus généralement, des données économiques et financières de Sanofi et de son secteur. Une diminution significative du montant du dividende versé par Sanofi de même qu'une baisse importante ou prolongée de son cours de bourse, serait susceptible d'avoir un impact sur le cours de l'action L'Oréal.	Cette participation et l'évolution du marché dans lequel opère Sanofi font l'objet d'un suivi régulier. Au 31 décembre 2021, la valeur boursière de l'action Sanofi est significativement supérieure à la valeur inscrite dans le bilan de L'Oréal (voir note 9.3. « Actifs financiers non courants » de l'annexe des Comptes Consolidés).

Risques financiers et de marché/Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Les actifs incorporels de L'Oréal, qui sont principalement ses 35 grandes marques internationales, et les écarts d'acquisition reconnus lors des opérations de croissance externe, sont susceptibles de dépréciation.	Comme détaillé en note 7. « Actifs incorporels » de l'annexe des Comptes Consolidés, les marques à durée d'utilité indéfinie et les écarts d'acquisition ne font pas l'objet d'amortissement mais de tests de dépréciation périodiques au moins une fois par an. Lorsque la valeur recouvrable de la marque est inférieure à sa valeur nette comptable, celle-ci fait l'objet d'une dépréciation. De même, tout écart entre la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie et la valeur nette comptable des actifs, y compris les écarts d'acquisitions, se traduirait par une dépréciation d'actif constatée dans le compte de résultat. Il en est rendu compte au Comité d'Audit. Les montants pour les 3 derniers exercices sont indiqués en note 4. « Autres produits et charges opérationnels » de l'annexe des Comptes Consolidés. Les données et hypothèses retenues dans les tests de dépréciation, pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont présentées en note 7.3. « Tests de dépréciation des actifs incorporels » de l'annexe des Comptes Consolidés.

4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ORÉAL *

4.1 INTRODUCTION 170
4.1.1 Un Groupe engagé de longue date 173
4.1.2 Un dialogue constant avec les parties prenantes 174

4.2 PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS 177
4.2.1 Processus d'identification des risques 177
4.2.2 Principaux risques en matière environnementale, sociale, Droits Humains et corruption 177

4.3 LES POLITIQUES, LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ET LES RÉSULTATS 179
4.3.1 Politique environnementale 179
4.3.2 Politique des Relations Humaines 228
4.3.3 Politique en faveur des Droits Humains 246
4.3.4 Politique de prévention de la corruption 254
4.3.5 Politique fiscale 255

4.4 L'ORÉAL POUR LE FUTUR : RÉSULTATS 2021 258

4.5 NOTES MÉTHODOLOGIQUES 260
4.5.1 Données sociales, hygiène et sécurité 260
4.5.2 Données L'Oréal pour le Futur 262
4.5.3 Données Droits Humains 266

4.6 GRILLES DE CONCORDANCE, DONT DPEF, ET BILAN GES 267
4.6.1 Grille de concordance des référentiels de reporting en matière sociale, environnementale et sociétale (DPEF) 267
4.6.2 Grille de concordance SASB 269
4.6.3 Index du contenu des Normes GRI 270
4.6.4 Bilan gaz à effet de serre 273

4.7 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 274
4.7.1 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière 274
4.7.2 Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité consolidées publiées dans le rapport de gestion du groupe 280

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

Ce chapitre rend compte des politiques et des progrès réalisés en matière sociale, environnementale et sociétale, et présente le bilan à fin 2021 de la deuxième génération d'engagements de L'Oréal en matière de développement durable : L'Oréal pour le Futur. Ce chapitre constitue la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe.

Les engagements et politiques de L'Oréal contribuent à 16 des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies [1].

4.1. INTRODUCTION

La stratégie de L'Oréal repose sur l'Universalisation, c'est-à-dire la globalisation des marques dans la compréhension fine et le respect des différences locales, pour répondre aux attentes et aux besoins des femmes et des hommes du monde entier en matière de beauté, ceci tout en étant un leader environnemental et sociétal.

Les Principes Éthiques de L'Oréal – Intégrité, Respect, Courage et Transparence – guident le développement du Groupe et contribuent à établir sa réputation. C'est sur ces principes que se fondent ses politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de conformité et de mécénat.

Démarche de développement durable

Depuis de nombreuses années, L'Oréal a initié une transformation profonde de son modèle, dans tous les domaines, pour s'adapter aux grandes mutations du monde. Le développement durable est un pilier majeur de cette transformation et une priorité stratégique pour l'ensemble des équipes. Convaincu que le développement durable est un levier essentiel de réussite et de pérennité, L'Oréal déploie une politique sociale, sociétale et environnementale ambitieuse, partagée par son management et ses équipes.

L'Oréal a initié en juin 2020 la seconde génération de ses engagements en matière de développement durable, sous l'ombrelle d'un programme appelé L'Oréal pour le Futur, avec une nouvelle série d'objectifs particulièrement ambitieux et concrets à horizon 2030, afin de couvrir l'intégralité des impacts associés à sa chaîne de valeur : ses sites de production et de distribution, mais aussi ses chaînes d'approvisionnement et les impacts associés à l'utilisation des produits par les consommateurs.

Le Groupe s'est également engagé en 2015 à définir des *Science Based Targets* (SBT) afin de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et sur le long terme, conformément aux Accords de Paris sur le climat. En décembre 2017, l'initiative SBT a validé la proposition du Groupe et L'Oréal s'est engagé à réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses Scopes 1, 2 et 3 de 25 % en valeur absolue d'ici à 2030, par rapport à 2016.

Le programme L'Oréal pour le Futur, dont il est rendu compte publiquement chaque année, est fondé sur trois piliers :

- Transformer les activités de L'Oréal pour les inscrire au sein des « limites planétaires », c'est-à-dire dans le cadre de ce que la planète peut supporter, conformément à ce que dit la science environnementale ;
- Associer l'écosystème de L'Oréal à la transformation du Groupe et lui donner les moyens d'adopter un modèle plus durable ; et
- Contribuer à relever les défis planétaires en répondant aux besoins environnementaux et sociaux les plus urgents.

Gouvernance des sujets RSE

Pour accompagner cette démarche, le Groupe s'est doté d'une gouvernance forte et structurée.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année les orientations stratégiques de L'Oréal, qui intègrent les enjeux liés au changement climatique et plus généralement les sujets de développement durable, ainsi que la raison d'être du Groupe « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». Pour veiller à la détermination et bonne mise en œuvre de ces orientations stratégiques, le Conseil d'Administration peut s'appuyer sur ses quatre Comités d'Etude en charge d'instruire les sujets relevant de leur domaine d'expertise dans la détermination et le suivi de la stratégie extra-financière (voir paragraphe 2.3.2.1. « Missions générales et Règlement Intérieur » du présent document). La Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale intervient chaque année au Conseil d'Administration et à chaque réunion du Comité Stratégie et Développement Durable pour rendre compte de son activité. Tous les membres du Conseil d'administration reçoivent en amont de chaque réunion **un point d'étape** du programme L'Oréal pour le Futur détaillant les avancées concrètes du programme.

Pour mettre en œuvre ce plan global de transformation du Groupe qui touche toutes les Divisions, les Zones et les fonctions support, le Directeur Général peut s'appuyer sur l'engagement de chaque **membre du Comité Exécutif** dans son périmètre respectif. Le Comité Exécutif met en œuvre, à ses côtés, les orientations stratégiques sur les sujets non-financiers. Des points d'étape sur les sujets développement durable sont réalisés de manière régulière pour définir et mettre en œuvre les plans d'actions nécessaires. Un réseau de *sustainability leaders*, membres des Comités de Direction, est en charge dans chaque Division, chaque Zone géographique, et chaque entité du déploiement opérationnel du programme L'Oréal pour le Futur.

Plus particulièrement au sein du Comité exécutif, **la Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale** assure la cohérence stratégique entre les activités que le Groupe mène pour intégrer le développement durable tout au long de sa chaîne de valeur et ses contributions philanthropiques. Elle est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable, évalue et gère les risques et les opportunités liés aux enjeux environnementaux et sociétaux, au niveau du Groupe à travers les plans d'action des programmes de développement durable (*Sharing Beauty with All* puis, à présent, L'Oréal pour le Futur).

(1) La contribution de L'Oréal aux objectifs de Développement Durable des Nations Unies est détaillée au paragraphe 4.1. du présent document.

Sous sa direction, différents **Comités internes liés au développement durable**, auxquels participent les experts responsables du déploiement du programme, définissent les feuilles de route de chacune des entités représentées (Opérations, Recherche, Divisions, Zones). Chacun des Comités internes définit des objectifs annuels et pilote leur déploiement tout au long de la chaîne de valeur de L'Oréal.

La **Direction *Sustainable Finance***, créée en 2020, a pour mission d'intégrer les enjeux environnementaux d'un point de vue financier. Cette Direction, rattachée au Directeur Général Administration et Finances et à la Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, vise à développer puis piloter des actions en matière de Finance Durable, en coordonnant les actions au sein des équipes finance et en intégrant toujours plus le développement durable dans les décisions d'investissement et d'acquisitions.

L'ensemble des **collaborateurs de L'Oréal** est incité à se former aux enjeux du développement durable grâce à un panel très complet de formations en ligne déployées dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, disponibles en 15 langues. Plus de 41 400 collaborateurs en 2021 ont ainsi réalisé les formations appelées *Green Steps* ou *Green tests*.

Le développement durable étant une transformation stratégique devant être portée par l'ensemble des équipes, les structures de rémunération ont été revues. Au plus haut niveau, la **part variable de la rémunération annuelle du Directeur Général** intègre des objectifs non-financiers quantitatifs et qualitatifs, dont des objectifs liés au programme L'Oréal pour le Futur (et auparavant le programme Sharing Beauty with All). La rémunération à long terme du Directeur Général intègrera également, au-delà de la performance financière, des critères de performance extra-financière afin de les corréler avec la stratégie de L'Oréal où performance économique et performance sociale vont de pair (voir paragraphe 2.4 « Rémunération des mandataires sociaux » du présent document). Par ailleurs, dès 2016, des objectifs non-financiers en lien avec les ambitions de développement durable du Groupe, ont été intégrés dans la **rémunération variable** du top management, y compris les responsables de marque internationale et des responsables pays.

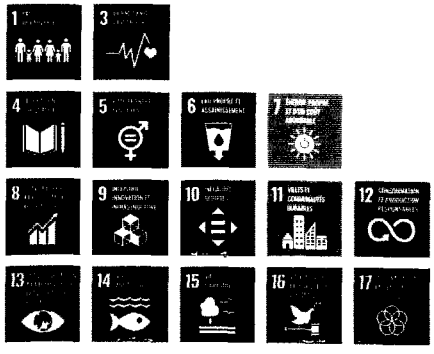
Enfin, dans le cadre d'un dialogue continu et dans une dynamique de progrès permanent, L'Oréal prend en compte **les attentes de ses parties prenantes** dans sa stratégie. À cet effet, le Groupe a défini et développe un mode d'interaction *ad hoc*, qu'il juge le plus efficient et approprié avec un panel représentatif d'experts externes à travers le monde. Il a également mis en place des instances dédiées à des sujets d'importance, sous la forme par exemple d'un *women advisory board*, afin de s'assurer que ces sujets répondent suffisamment aux attentes de la société civile. Il est rendu compte des principales interactions au paragraphe 4.1.2. « Un dialogue constant avec les parties prenantes » du présent document.

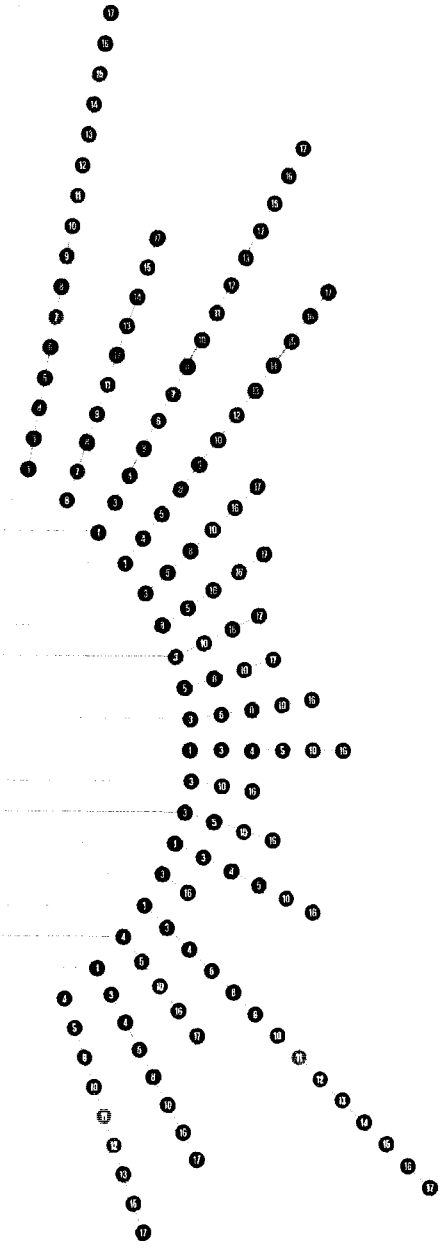
Convaincu qu'agir avec éthique est la seule manière pour une entreprise de réussir dans la durée, le Directeur Général peut également s'appuyer sur le **Directeur Éthique, Risques et Conformité** qui lui est directement rattaché afin que les principes éthiques forts continuent de guider le développement de L'Oréal et contribuent à établir sa réputation.

En 2021, L'Oréal a été reconnu, pour la septième année consécutive, entreprise Global Compact LEAD, pour son engagement continu en faveur des Dix Principes du Pacte mondial des Nations unies et pour avoir placé les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies au cœur de sa stratégie de croissance.

CONTRIBUTION DE L'ORÉAL AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

À travers son programme de développement durable, son engagement fort en matière d'éthique, sa politique de promotion des diversités ou encore les actions de mécénat menées avec le soutien de la Fondation L'Oréal et par ses marques, L'Oréal contribue à 16 des 17 Objectifs de développement durable définis par les Nations unies en 2015.





L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Transformer notre activité

Associer notre écosystème économique à notre transformation

Contribuer à relever les défis planétaires

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITE & L'INCLUSION

Promouvoir l'équité de genre et LGBTQIA+

Inclusion des personnes en situation de handicap

Origine socio-économique et multiculturelle

Âge et intergénérationnel

NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

Envers nos fournisseurs

Envers nos employés

Envers la société

Envers nos consommateurs

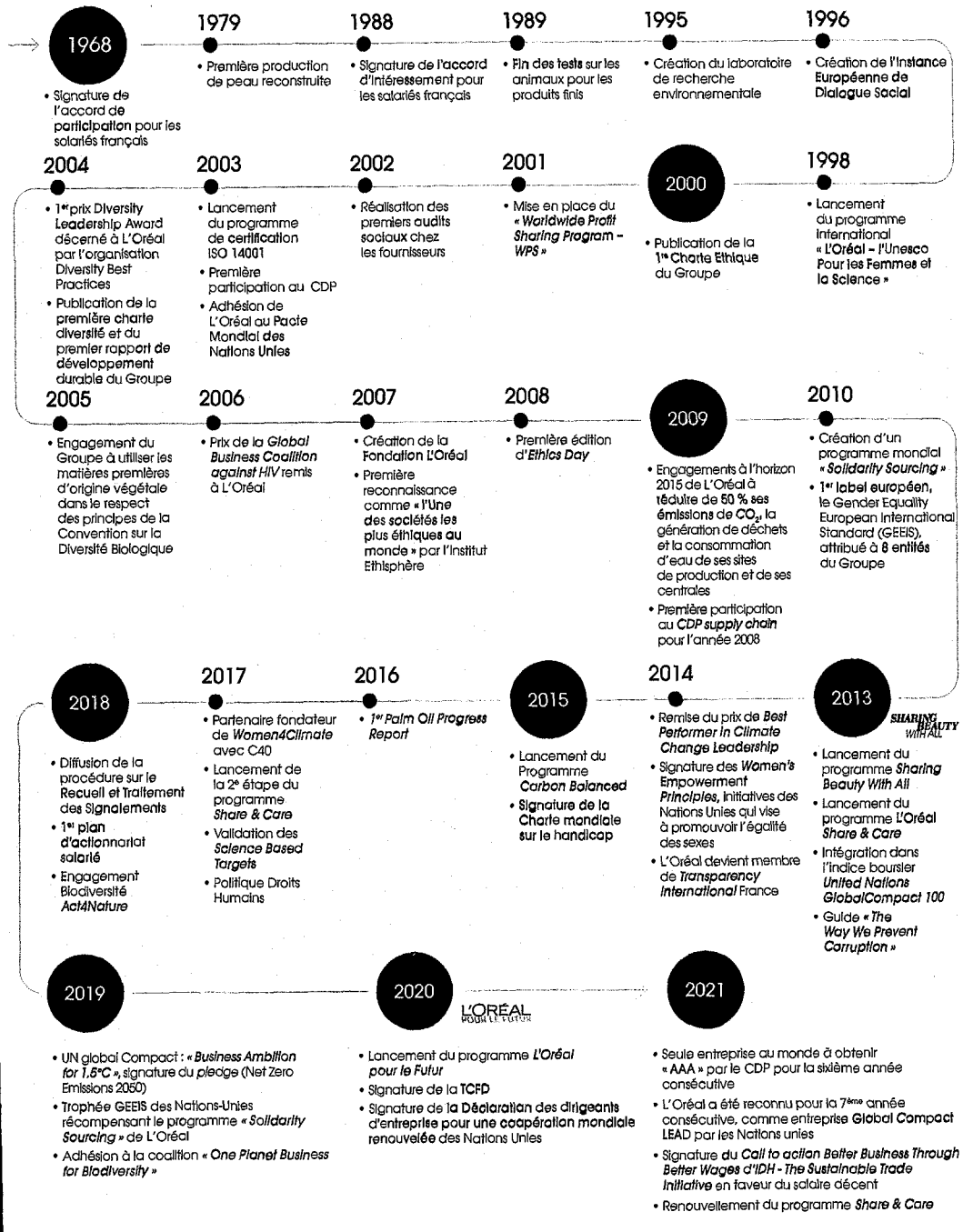
PHILANTHROPIE

Pour les Femmes et la Science

Beauté Inclusive

Femmes & Climat

4.1.1. Un Groupe engagé de longue date



4.1.2. Un dialogue constant avec les parties prenantes

L'Oréal est parfaitement conscient que, pour se développer de manière pérenne, une entreprise doit prendre en considération son écosystème, constitué de ses parties prenantes. Le Groupe attache une grande importance au dialogue avec tous les acteurs concernés par son activité.

Dans le cadre d'un dialogue continu et dans une dynamique de progrès permanent, L'Oréal s'attache à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans sa stratégie. À cet effet, le Groupe a défini et développe un mode d'interaction *ad hoc*, qu'il juge le plus efficient et approprié avec chacun des acteurs.

Le dialogue mené par L'Oréal avec ses parties prenantes s'est amplifié au fil du temps. Elles ont notamment été sollicitées dans le cadre de la construction du premier programme de développement durable du Groupe, *Sharing Beauty with All*, aussi bien en amont de la définition de ses engagements que dans son suivi.

Dans le cadre de la définition du programme L'Oréal pour le Futur à l'horizon 2030, sept groupes d'experts internes ont, dès avril 2019, coordonné des études indépendantes et collaboré avec des partenaires externes et la société civile pour définir ce que devaient être les prochaines étapes du Groupe en matière de développement durable. Résulte de ces dialogues et consultations une stratégie ambitieuse, fondée sur des objectifs chiffrés pour réduire les impacts du Groupe et contribuer positivement à son écosystème.

Sur un grand nombre de problématiques environnementales et sociétales, partout dans le monde, le Groupe est engagé dans un échange en continu avec les ONG, associations et experts, afin de confronter ses politiques et ses plans d'actions et s'assurer de leur pertinence.

	LES RELATIONS ENTRETENUES	QUELQUES INITIATIVES 2021
Les collaborateurs	L'Oréal déploie de nombreux dispositifs de dialogue avec ses collaborateurs pour garantir leur santé, leur sécurité et leur bien-être au travail tout en restant à l'écoute de leurs préoccupations.	Plus de 60 % des collaborateurs se sont connectés aux sessions de l'*Ethics Day*, et plus de 8 000 questions ont été posées au niveau mondial. En 2021, 91 % des collaborateurs sondés ont participé à l'enquête d'engagement « Pulse », montrant des progrès significatifs sur tous les leviers du programme de management de *Simplicity*.
Les fournisseurs	L'Oréal entretient un dialogue nourri avec ses fournisseurs et partage avec eux ses ambitions et bonnes pratiques en matière de développement durable.	Lors de *Business Reviews* annuelles (1), L'Oréal échange avec ses fournisseurs sur 5 piliers : la qualité, la RSE, l'innovation, la livraison/*Supply Chain* et la compétitivité. En 2021, 627 *Business Reviews* ont eu lieu. L'Oréal partage les enseignements et les meilleures pratiques avec ses fournisseurs dans le monde : depuis 2018, plus de 700 fournisseurs du Domaine d'Achats Retail & Promo ont été formés à l'éco-design des publicités sur le lieu de vente.
Les consommateurs	L'Oréal est à l'écoute des besoins et des préoccupations actuels et futurs de ses consommateurs, notamment en matière de développement durable.	En 2021, dans le prolongement du Comité Consultatif mis en place en 2016, L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute des consommateurs sur les sujets de développement durable menée auprès de panels de consommateurs américains, indiens, chinois et européens pour comprendre leurs attentes et affiner ses politiques.
Les actionnaires	L'Oréal s'attache à développer une relation de confiance avec tous ses actionnaires et encore plus dans le cadre de la crise sanitaire de la Covid-19. Ainsi, la Direction de la Communication Financière offre une palette d'outils multimédias et digitaux, organise des rencontres régulières avec les actionnaires et leurs associations et participe aux réflexions des associations professionnelles.	• Le Groupe a publié un Rapport Annuel digital interactif et enrichi d'un Rapport intégré ; • Des « Lettres aux actionnaires » et des *newsletters* ont été diffusées ; • L'Assemblée Générale 2021 a été diffusée en direct et est accessible en différé sur le site Internet loreal-finance.com avec la possibilité pour les actionnaires de poser des questions une adresse e-mail dédiée et un numéro de conférence téléphonique ; • Le Groupe a participé en juin à la première édition de BoursoLive, salon 100% digital organisé par Boursorama ; • Le Groupe a présenté en septembre, en partenariat avec l'École de La Bourse et plusieurs émetteurs, le MOOC Investir en actions ; un parcours pédagogique 100 % digital pour faire découvrir à des futurs actionnaires l'intérêt et le sens d'investir dans des entreprises et dans l'économie réelle et, de comprendre ce qu'est l'investissement en bourse ; • Le Groupe a participé en novembre à la troisième édition du salon *Investir Day*, en format à la fois digital et physique au Palais Brongniart ; et • Les réunions pluriannuelles avec le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels se sont tenues dans une version 100 % digitale sur le premier semestre de l'année puis en présentiel.
Les clients (distributeurs)	Comme avec ses fournisseurs, L'Oréal tisse avec ses distributeurs des relations étroites en les intégrant à l'élaboration de projets conjoints en matière de développement durable.	L'Oréal développe des *Green Joint Business plans* avec ses principaux clients. Par exemple cette année, l'Allemagne a été le pays pilote pour déployer des projets de collaboration avec sept de ses distributeurs en se concentrant sur le développement de campagnes d'engagement sur la beauté durable pour les consommateurs, et en réduisant l'impact des activités du Groupe dans sa chaîne de valeur.
L'engagement des collaborateurs	Une fois par an, tous les collaborateurs de L'Oréal sont invités à consacrer une journée à des actions de volontariat auprès d'associations, sur des projets d'utilité publique et de soutien aux communautés qui les entourent, tout en restant rémunérés.	En 2021, le Citizen Day a vu 16 411 collaborateurs s'engager dans 52 pays, afin d'aider plus de 400 associations au gré de 650 missions solidaires. Le plus souvent, l'événement a pu avoir lieu en présentiel ; des formats hybrides ou à distance ont également été organisés pour répondre aux mesures sanitaires prises par certains pays.

(1) *Revue annuelle de l'activité du fournisseur, de sa performance de l'année écoulée et de ses objectifs de l'année suivante.*

	LES RELATIONS ENTRETENUES	QUELQUES INITIATIVES 2021
Organisations internationales, coalitions, ONG et associations	La Direction Droits Humains est engagée dans un dialogue et des partenariats avec les parties prenantes externes, dont des ONG, institutions et associations spécialisées sur le sujet. Ainsi, L'Oréal entretient un partenariat avec : • le *Danish Institute for Human Rights*, institution nationale indépendante des Droits Humains au Danemark ; • *Fair Wage network*, une ONG basée à Genève qui fournit au Groupe une base de données sur les salaires décents dans 200 pays et l'aide à définir sa stratégie de déploiement dans les opérations et auprès des fournisseurs stratégiques ; • la clinique de l'Ecole de Droit de Sciences Po ; et • le Pacte Mondial des Nations Unies. Par ailleurs, L'Oréal a rejoint : • le *Business and Human Rights Learning Program* de *Shift*, à Harvard ; • la *Human Rights Coalition* du *Consumer Goods Forum* ; et • *Open for Business*, coalition d'entreprises engagées en faveur de l'inclusion LGBTQIA+.	En 2021, L'Oréal a : • rejoint *Unstereotype Alliance*, une initiative menée par des entreprises convoquées par ONU Femmes dans le but de mettre fin aux stéréotypes toxiques dans les publicités ; • signé le *call to action Better Business Through Better Wages* d'IDH - *The Sustainable Trade Initiative* en faveur du salaire décent ; et • a soutenu l'action de la coalition *Business for Inclusive Growth* (B4IG) afin d'intégrer le salaire décent dans les débats sur le développement durable.
Les agences de notation extra-financière et les investisseurs	L'Oréal veille à enrichir chaque année les informations mises à la disposition de ses parties prenantes et échange régulièrement avec les agences de notation extra-financières, ainsi qu'avec des investisseurs sur des sujets de RSE.	L'Oréal est en contact régulier avec de nombreuses agences de notation extra-financière, notamment le CDP, Vigeo-Eiris, ISS-OEKOM, MSCI, FTSE, Sustainalytics, etc. Ces interactions permettent d'échanger sur la performance extra-financière du Groupe et d'identifier les axes d'amélioration potentiels.
La communauté scientifique autour des chercheurs et des universitaires	La Recherche & Innovation fait partie intégrante de l'identité de L'Oréal et entretient des liens étroits avec de nombreux centres de recherche publics ou privés à travers le monde, sous forme de partenariats ou de collaborations, dans des domaines aussi variés que la chimie verte, la biologie de synthèse, la génomique, les cellules souches cutanées, la microfluidique, le *bioprinting*, ou le microbiome. Les chercheurs du Groupe participent aussi à la mise en œuvre de pratiques agricoles durables, en optimisant des outils et des méthodes de mesure avec des instituts de recherche agronomique pour suivre sur le terrain les bénéfices environnementaux de pratiques plus résilientes. Ces outils agiles ont la vocation d'être efficaces quel que soit le niveau de développement du pays dans lequel ils sont utilisés. C'est le cas de Biofunctool [1] qui agrège des indicateurs de terrain pour monitorer la santé des sols et évaluer des pratiques, notamment dans les plantations.	Le programme de la Fondation L'Oréal *For Women In Science* récompense des femmes scientifiques et attribue des bourses à de jeunes chercheuses. Les équipes de L'Oréal poursuivent leur collaboration avec le *Stockholm Resilience Center* [2] pour définir ses objectifs de développement durable en intégrant le concept des limites planétaires, qui, si elles sont franchies, compromettront la survie humaine sur Terre. Les équipes de recherche environnementale continuent de travailler avec l'Université de Nantes au développement de méthodes innovantes pour évaluer aisément la biodégradabilité des mélanges de substances chimiques. Par ailleurs, ces équipes collaborent avec l'Institut Fraunhofer au développement d'une méthode pour évaluer la bioaccumulation des substances dans les milieux aquatiques. Les chercheurs du Groupe participent à différents programmes d'identification et de tests des substances susceptibles de perturbation endocrinienne, aussi bien au niveau français (FEATS ANR) qu'européen (ERGO - *EndocRine Guideline Optimization*) et américain (HESI - *Health and Environmental Sciences Institute*).
Les pouvoirs publics	Au niveau local, comme national ou international, L'Oréal entretient des relations étroites avec les pouvoirs publics notamment des associations professionnelles et en propre.	L'Oréal est membre de nombreuses associations à travers le monde dont la FEBEA (Fédération des Entreprises de la Beauté), Cosmetics Europe, AIM, WFA (*World Federation of Advertisers*), PCPC (*US cosmetics Industry association*), CAFFCI (*China Association of Fragrance Flavour and Cosmetic Industries*), ISTMA (*Indian Soap and Toiletries Mfrs Association*), CTPA (*Cosmetic, Toiletry & Perfumery Association*), etc. L'Oréal a également été partenaire en 2021 de quelques grands évènements institutionnels, tels que le Paris Peace Forum, le UN Global Compact Leaders Summit, le Congrès Mondial de la Nature de l'IUCN, ce qui lui a permis de nouer un dialogue avec les gouvernements sur le rôle à jouer par les entreprises sur les grands sujets environnementaux et sociétaux.
Les étudiants et les jeunes diplômés	L'Oréal est reconnu comme l'une des entreprises les plus attractives auprès des étudiants. Le Groupe a un savoir-faire unique en matière d'animation de campus universitaires qui lui permet d'être au cœur des attentes et des besoins des étudiants partout dans le monde.	• *Brandstorm*, compétition étudiante internationale, rassemble plus de 61 000 étudiants de 65 pays différents. • Le Groupe a également lancé en 2021 L'Oréal pour la jeunesse (« *L'Oréal For Youth* »), son programme visant à soutenir l'emploi des jeunes et à renforcer leur employabilité. A travers ce programme global et pérenne, le Groupe s'engage à accroître les opportunités professionnelles offertes aux moins de 30 ans, à proposer des contenus de formation et à déployer des initiatives de coaching et de mentoring. Dans ce cadre, L'Oréal octroie également des bourses afin de soutenir des étudiants issus de milieux défavorisés. • Le Groupe soutient financièrement plusieurs chaires académiques, comme la chaire *Performance Globale Multi-Capitaux* et le *executive MBA « Chief Value Officer »* d'Audencia, la chaire *Consumer-driven Innovation and Entrepreneurship* avec HEC, les chaires « *Leadership* et Diversité » et « Economie Circulaire » de l'ESSEC, la *professorship Creativity In Marketing* avec l'ESCP, la chaire *Marketing*, Innovation & Créativité de l'INSEAD ou encore celle de *Marketing* de la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. • L'Oréal est également partenaire historique de CEMS, une alliance de 30 écoles de commerce au niveau mondial, dont Bocconi University, LSE, Stockholm School of Economics, ESADE, Tsinghua University School of Economics, etc.

(1) *Boîte à outils low tech low cost créée par l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) et le Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD).*
(2) *Issu d'un rapprochement entre l'Université de Stockholm et l'Institut Beijer d'économie écologique de l'Académie Royale Suédoise des Sciences.*

L'ORÉAL DISTINGUÉ POUR SA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

CDP : AAA pour la 6e année consécutive

Leader mondial en matière de développement durable pour nos actions relatives à la lutte contre le changement climatique, de préservation des forêts et de gestion durable de l'eau.

Le CDP est une organisation à but non lucratif qui encourage les entreprises à publier leurs données environnementales et évalue leur performance en matière de développement durable ainsi que leurs efforts de transparence.

S&P Global Ratings : 85/100

L'évaluation ESG reflète la capacité du Groupe à fournir une solide performance grâce à l'engagement des dirigeants de L'Oréal en faveur d'une stratégie de développement durable ambitieuse.

La notation ESG menée par S&P Global Ratings permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à se préparer aux futurs risques et opportunités en matière de développement durable.

UN Global Compact Lead pour la 7e année consécutive

L'Oréal a été reconnu comme entreprise Global Compact LEAD par les Nations unies, pour son engagement continu en faveur des Dix Principes du Pacte mondial des Nations unies et pour avoir placé les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies au coeur de sa stratégie de croissance.

Le Global Compact des Nations Unies est un appel aux entreprises lancé en 2000, visant à les inciter à aligner leurs activités et leurs stratégies avec les dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits humains, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, et à prendre des mesures pour soutenir les objectifs et enjeux de l'ONU exprimés dans les Objectifs de Développement Durable.

Sustainalytics : score de 16,9 – Low risk

L'Oréal a été évalué comme entreprise « Low-Risk », n°2 du secteur « Household Products » en novembre 2021.

Sustainalytics est une entreprise qui évalue la durabilité des sociétés cotées en fonction de leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance.

Score de 76/100, 1er tous secteurs confondus, de cette

agence de notation extra-financière internationale. Vigeo évalue la performance environnementale, sociale et de gouvernance des entreprises. Cette reconnaissance permet à L'Oréal d'être inclus dans l'indice CAC40 ESG.

Vigeo est une agence de notation extra-financière internationale qui évalue la performance environnementale, sociale et de gouvernance des entreprises. Depuis 2021, Vigeo fait partie de Moody's ESG Solutions, qui répond à la demande mondiale croissante de connaissances sur les facteurs ESG et le climat.

MSCI

En 2021, L'Oréal a été notée AAA (sur une échelle de AAA-CCC) dans le cadre de l'évaluation par MSCI.

MSCI, agence de notation extra-financière, fournit des services de recherche approfondie, des ratings et des analyses sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance sur des milliers d'entreprises.

ISS

Pour la 10e année consécutive, ISS ESG Corporate Rating a attribué à L'Oréal le statut Prime, récompensant les entreprises, leaders mondiaux du développement durable dans leur industrie.

ISS est une agence de notation extra-financière, reconnue en matière d'investissement durables, et permettant aux investisseurs de développer des politiques, d'intégrer des pratiques et de s'engager sur les thématiques d'investissement responsable.

FTSE

FTSE Russell a confirmé que le groupe a fait l'objet d'une évaluation indépendante selon les critères FTSE4Good et qu'il a satisfait aux exigences pour devenir un élément constitutif de la série d'indices FTSE4Good.

Créée par le fournisseur mondial d'indices FTSE Russell, la série d'indices FTSE4Good est conçue pour mesurer la performance des entreprises qui font preuve de solides pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. Les indices FTSE4Good sont utilisés par une grande variété d'acteurs du marché pour créer et évaluer des fonds d'investissement responsables et d'autres produits.

Ethisphere : 12e année

En 2021, L'Oréal a été reconnu pour la 12e fois comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde.

Ethisphere Institute, leader mondial dans la définition et la promotion des standards d'éthique des affaires.

Bloomberg Gender-Equality Index

L'Oréal a de nouveau été récompensé par le Bloomberg Gender-Equality Index saluant les entreprises les plus avancées en matière de parité parmi 380 entreprises évaluées dans 44 pays.

Le Bloomberg Gender-Equality Index salue les entreprises les plus avancées en matière de parité.

Refinitiv

En Septembre 2021, L'Oréal a une nouvelle fois été inclus dans l'indice Diversité & Inclusion de Refinitiv, qui établit le classement des 10 meilleures entreprises au monde parmi les 11 000 sociétés internationales qu'il évalue.

L'indice Diversité et Inclusion de Refinitiv note et classe les entreprises selon 24 indicateurs répartis au sein de quatre catégories : la diversité, l'inclusion, le développement des collaborateurs et les controverses.

Universum : N° 5

En 2021, L'Oréal est n° 5 mondial du classement (écoles de commerce) et devient ainsi la première multinationale de l'Union Européenne du Top 5.

Le classement Universum « World's Most Attractive Employers » compile les résultats d'enquêtes menées dans 10 pays : États-Unis, Chine, Allemagne, Royaume-Uni, France, Inde, Italie, Brésil, Russie et Canada.

4.2. PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS

L'Oréal présente sa stratégie en matière de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale [1] de manière à répondre notamment aux exigences de la Déclaration de Performance Extra-Financière [2]. Cette Déclaration expose, d'une part, les principaux risques extra-financiers du Groupe et, d'autre part, les politiques mises en œuvre pour y répondre, suivies et mesurées par des indicateurs de performance et leurs résultats. Cette présentation renvoie au modèle d'affaires du Groupe schématisé au paragraphe 1.2. « Modèle d'affaires : l'excellence économique et sociétale pour créer durablement de la valeur pour tous » du présent document.

L'Oréal s'étant engagé de longue date en matière de RSE, le paragraphe 4.3. « Les politiques, les indicateurs de performance et les résultats » du présent document intègre également des politiques et actions volontairement mises en œuvre au-delà d'une réponse à des risques principaux.

4.2.1. Processus d'identification des risques

En application de la Directive européenne du 22 octobre 2014 portant sur la publication d'informations non financières, telle que transposée en droit français, les principaux risques en matière environnementale, sociale, de Droits Humains et de lutte contre la corruption [3] sont présentés de façon détaillée dans le présent paragraphe 4.2., dans la mesure nécessaire à la compréhension de la situation de la Société, de l'évolution de ses affaires, de ses résultats économiques et financiers, et des incidences de son activité.

Les risques significatifs du Groupe, c'est-à-dire les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière ou les perspectives du Groupe, sont présentés au sein du chapitre 3 du présent document (voir paragraphe 3.5. « Facteurs de risques et gestion des risques » du présent document) et ont été établis en lien avec la cartographie des risques du Groupe (voir paragraphe 3.5.2. « Cartographie des risques » du présent document).

Ces risques portent sur l'ensemble des domaines d'activités du Groupe. Certains de ces risques sont spécifiques aux sujets extra-financiers ; d'autres, plus généraux, peuvent avoir des causes d'origine environnementale ou sociétale. Ces risques dits « RSE » ont fait l'objet d'une analyse détaillée afin d'en sélectionner les principaux au sens de la Déclaration de Performance Extra-Financière. Cette analyse a été réalisée sur la base des travaux des experts du Groupe, en lien avec la Direction Éthique, Risques et Conformité et en cohérence avec le modèle d'affaires du Groupe. Ces travaux se sont également appuyés sur l'analyse de matérialité en matière de développement durable, les cartographies réalisées au niveau du Groupe en matière de Droits Humains et de corruption, et également réalisées par chacun des pays en matière de corruption ainsi que sur l'analyse des risques réalisée dans le cadre du Plan de Vigilance (voir paragraphe 3.4. « Plan de Vigilance » du présent document).

Les risques liés au changement climatique ont fait l'objet d'une approche à long terme – au-delà de 10 ans – compte tenu de leur spécificité.

Les principaux risques ont été validés au plus haut niveau de responsabilité de l'organisation par les Directions Générales qui en ont la charge.

4.2.2. Principaux risques en matière environnementale, sociale, Droits Humains et corruption

Les principaux risques en matière environnementale, sociale, Droits Humains et corruption identifiés par le Groupe dans le cadre rappelé au paragraphe 4.2.1. « Processus d'identification des risques » du présent document, sont détaillés ci-après. D'autres risques, dont le Groupe n'a pas actuellement connaissance ou ne considère pas comme principaux à la date du présent document, pourraient avoir un effet négatif.

S'agissant des principaux risques environnementaux, la notion de risque comprend à la fois les risques liés aux incidences de l'activité du Groupe sur son écosystème et les risques d'impact du changement climatique à court et moyen termes sur le modèle d'affaires, l'activité et les performances financières du Groupe [4].

(1) *L'abréviation « RSE » renvoie à la Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale.*
(2) *DPEF - Établie en application notamment des articles L. 225-102-1 et L. 22-10-36 du Code de commerce, issus de l'ordonnance n° 2017-1180 ayant transposé la Directive 2014/95/UE du Parlement Européen et du Conseil du 22 octobre 2014 portant sur la publication d'informations non financières.*
(3) *Conformément à la réglementation, les informations en matière de lutte contre l'évasion fiscale figurent au paragraphe 4.3.5. « Politique fiscale » du présent document.*
(4) *Conformément à la Recommandation AMF n° 2018-12 du 29 octobre 2018, au Rapport 2019 de l'AMF sur la « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale des sociétés cotées » et aux Lignes Directrices de la Commission Européenne sur le climat du 20 juin 2019.*

Principaux risques environnementaux

Risques industriels

Comme pour toute activité de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, L'Oréal est exposé à divers risques industriels pouvant impacter l'environnement et la sécurité : incendies, explosions, défaillance des installations, des systèmes de sécurité ou même défaillance humaine dans l'exploitation des installations existantes (telles que celles dédiées aux traitements des effluents et/ou leurs rejets), ou lors de la gestion de travaux exceptionnels. Ces événements peuvent engendrer des pollutions accidentelles (eaux de surface et souterraines, air, sols, etc.) pouvant avoir des conséquences à l'intérieur ou l'extérieur des sites, ceux-ci se trouvant parfois à proximité d'une zone habitée.

Risques physiques et de transition liés au changement climatique

Le Groupe est exposé à des risques d'origine naturelle dans de nombreux pays. Il s'agit de risques liés, d'une part, à l'occurrence de phénomènes météorologiques extrêmes tels que cyclones ou inondations, et d'autre part à des risques résultant d'évolutions à long terme du climat tels que la hausse moyenne des températures, un changement notable du niveau des précipitations ou une réduction de l'eau disponible. L'accroissement de ces risques pourrait, en perturbant les opérations et/ou la *Supply Chain* du Groupe, impacter la disponibilité des produits finis. Pour assurer l'activité commerciale du Groupe, les produits fabriqués doivent être disponibles sur le marché à des dates prévues pour respecter les demandes des clients et les plans de lancement, dans un marché des cosmétiques exigeant toujours plus de réactivité. De ce fait, un arrêt majeur d'activité sur une usine ou une centrale de distribution pourrait être préjudiciable à la réalisation des objectifs commerciaux.

Ces risques peuvent impacter le Groupe directement sur ses sites, ou indirectement les sites de fournisseurs et sous-traitants, contraignant alors la disponibilité des matières premières ou des articles de conditionnement nécessaires à la fabrication des produits. Ainsi, une hausse exceptionnellement forte du prix des matières premières de base du fait de leur raréfaction, ou des coûts de l'énergie nécessaire à leur production en raison de taxations carbone, voire leur indisponibilité totale ou la défaillance de fournisseurs en résultant, pourraient affecter la performance du Groupe.

Risques liés à l'utilisation et à la fin de vie des produits

L'usage des produits cosmétiques et leur élimination après usage par les consommateurs et les clients professionnels (principalement les coiffeurs et les esthéticiennes) génèrent des impacts environnementaux. Les formules dites « rincées » (les shampoings notamment) nécessitent de l'eau pour leur utilisation par exemple, et les ingrédients entrant dans leur composition se retrouvent après usage dans les eaux usées domestiques, dont les traitements dépendent des systèmes d'assainissement en place selon les zones géographiques concernées. Une prise en compte insuffisante de ces impacts liés à la phase d'usage lors de la conception des produits L'Oréal pourrait représenter un risque dans certaines zones du monde concernées par le stress hydrique ou l'absence d'infrastructures adaptées à la collecte et au traitement des effluents. De même, l'utilisation de contenants majoritairement en plastique peut représenter un risque environnemental relatif au devenir de ce déchet plastique, dépendant notamment des filières de collecte et de traitement disponibles.

Risque lié à l'évolution des attentes des parties prenantes et des consommateurs en matière de performance environnementale et sociale

Le Groupe anticipe que les choix effectués par certaines catégories de consommateurs pourraient être influencés de manière croissante par l'impact associé à l'utilisation d'un produit (son empreinte carbone, son empreinte eau, son impact sur la biodiversité) et la performance environnementale globale des industriels. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper l'évolution de ces comportements, à répondre aux attentes des parties prenantes, à relever les grands défis environnementaux et sociaux, et à y répondre notamment par une innovation produits adaptée, une contribution importante à la transition vers une économie bas carbone et par la préservation de l'eau, des ressources naturelles et de la biodiversité au sein de sa chaîne de valeur, la performance et la réputation du Groupe pourraient en être affectées.

Risque de non-conformité réglementaire

L'Oréal opère au travers de filiales qui sont situées dans de nombreux pays. Comme toute entreprise internationale, L'Oréal est soumis à des lois et réglementations locales très diverses, en constante évolution dans les domaines de la sécurité et de l'environnement, notamment la lutte contre le changement climatique et la préservation de la ressource en eau, de la biodiversité et des ressources naturelles. Ceci l'expose à un risque de non-conformité réglementaire ou d'augmentation des coûts de mise en conformité de ses activités dans un contexte global de multiplication des normes.

Principaux risques sociaux

Risque santé et sécurité des collaborateurs

Compte tenu des activités de L'Oréal, notamment industrielles, le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles pourrait se matérialiser.

Risque de gestion des ressources humaines

L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs, pour assurer son développement. C'est d'autant plus vrai que L'Oréal évolue dans un environnement complexe, très compétitif et se transformant rapidement (globalisation, enjeux de diversité et inclusion, de développement durable, accélération de la transformation digitale, etc.), requérant des expertises spécifiques. Le marché du travail est marqué par des évolutions importantes liées à la crise sanitaire de la Covid-19, notamment au mode d'organisation hybride, en présentiel et distanciel. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, engagés et au comportement responsable, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté.

Principaux risques en matière de Droits Humains

Suite à une première analyse effectuée en 2017, le Groupe a souhaité approfondir sa cartographie en 2020, en identifiant les potentiels risques saillants en matière de Droits Humains. Pour ce faire, L'Oréal s'est appuyé sur le cadre de reporting des Principes Directeurs relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme (*UNGP Reporting Framework*). Ce processus d'identification prend en compte la sévérité, l'échelle et la remédiabilité ainsi que la probabilité d'occurrence de ses impacts sur les personnes tout au long de sa chaîne de valeur. Le processus d'identification au niveau global et dans 27 marchés a été finalisé en 2021. Cette étude a été réalisée avec une ONG spécialisée dans le domaine, apportant une analyse indépendante.

La liste suivante des principaux risques résulte de l'analyse de risques de 2017, complétée par le travail d'identification des risques saillants de 2021 recensés :

- les Droits Humains des collaborateurs de L'Oréal (discriminations pour des raisons de genre, âge, handicap, identité de genre et orientation sexuelle) ;
- les Droits Humains des salariés des fournisseurs de L'Oréal (travail des enfants, travail forcé, discriminations pour des raisons de genre, âge, handicap, identité de genre et orientation sexuelle, et absence de salaire décent) ;
- les Droits Humains des consommateurs (défaillance en matière de qualité et de sécurité des produits, et absence de protection des données personnelles) ; et
- les Droits Humains des communautés (stéréotypes dans les publicités).

Un autre risque identifié concerne les Droits Humains des communautés potentiellement impactés par les activités du Groupe (respect de l'environnement, droit d'accès à l'eau, prise en compte des Droits Humains dans le choix des matières premières et notamment le droit d'accès des populations locales à leur terre et au respect de leurs connaissances traditionnelles dans le cadre du Protocole de Nagoya).

Principaux risques en matière de corruption

L'Oréal opère dans de nombreux pays où les risques de corruption sont parfois importants et pourraient conduire des collaborateurs de L'Oréal, mais aussi des tiers agissant en son nom ou pour son compte, directement ou indirectement, volontairement ou involontairement, à des pratiques contraires aux principes éthiques du Groupe et réglementations en vigueur. La corruption prend diverses formes qui ne sont pas nécessairement aisées à discerner pour les collaborateurs. À titre d'exemple, l'échange de cadeaux ou d'invitations de valeur excessive pourrait être considéré comme de la corruption.

L'évaluation des risques de corruption se matérialise par une cartographie spécifique, réalisée au niveau du Groupe et par chaque pays dans son contexte local.

Les activités du Groupe impliquent notamment des relations avec :

- les autorités publiques et leurs représentants, soit directement, soit des intermédiaires ou des associations professionnelles, par exemple pour obtenir des autorisations nécessaires à l'exercice des activités du Groupe. Les pays où opère le Groupe doivent être accompagnés dans la lutte contre la corruption publique ;
- les clients et fournisseurs du Groupe ; et
- des journalistes, médecins, etc. à qui des produits peuvent être proposés afin qu'ils puissent les recommander. Des relations sont également entretenues avec des tiers qui, au-delà des produits, portent des avis divers ou généraux sur L'Oréal. Tout agissement qui pourrait être considéré comme ayant pour but d'amener les personnes concernées à manquer à leur obligation de loyauté doit être évité.

Toute violation des principes du Groupe en matière de prévention de la corruption peut porter préjudice à L'Oréal ainsi qu'à ses partenaires. Réciproquement, tout manquement d'un partenaire peut être préjudiciable à L'Oréal.

4.3. LES POLITIQUES, LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ET LES RÉSULTATS

Les politiques du Groupe, détaillées au sein du présent paragraphe, répondent à la nécessité de prévenir et d'atténuer la survenance des principaux risques RSE. En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, ces politiques doivent contribuer à une croissance durable du Groupe dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Il existe toutefois des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines.

Ces politiques s'inscrivent également dans une démarche volontariste du Groupe qui prend en compte les attentes de ses parties prenantes (voir paragraphe 4.1.2. « Un dialogue constant avec les parties prenantes » du présent document).

4.3.1. Politique environnementale

L'Oréal, dont la stratégie est l'Universalisation, lie intimement sa performance économique à sa performance environnementale et sociale. Engagé de longue date dans la réduction de son empreinte environnementale, le Groupe a l'ambition de figurer parmi les entreprises exemplaires en la matière en prouvant qu'il est possible de décorréler croissance et impact, et de contribuer positivement à son écosystème, partout dans le monde.

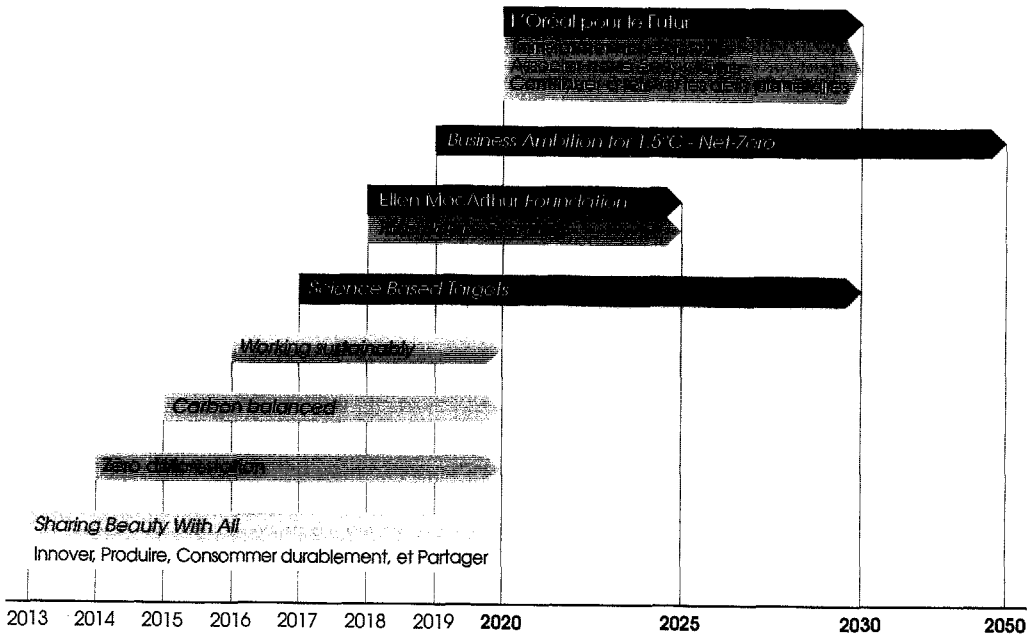
L'Oréal a ainsi renforcé en 2013 ses ambitions environnementales en lançant le programme *Sharing Beauty with All* articulé autour de quatre piliers : « Innover durablement », « Produire durablement », « Consommer durablement » et « Partager la croissance ». En 2015, le Groupe a annoncé son ambition de devenir une entreprise *Carbon Balanced* d'ici à fin 2020. En 2016, un programme a été déployé au sein de *Sharing Beauty with All : Working Sustainably*. Il intègre les sites administratifs et centres de recherche dans le processus d'amélioration des impacts environnementaux et sociaux de L'Oréal. En 2017, à travers son adhésion au programme *Science Based Targets*, initiative du CDP, du Pacte Mondial des Nations Unies, du *World Resources Institute* et de l'ONG *WWF*, L'Oréal prévait de réduire d'ici à fin 2030 ses émissions globales de gaz à effets de serre de 25 % par rapport à 2016 et fait un pas supplémentaire dans l'intégration de sa politique environnementale au service d'un enjeu collectif majeur, la lutte contre le changement climatique. Pour aller plus loin, en 2018, dans le cadre d'engagements *Act4nature* individuels, L'Oréal s'est fixé l'ambition d'avoir 100 % des matières premières d'origine renouvelable issues de sources durables d'ici à 2030. En 2018 également, L'Oréal est devenu partenaire de la Fondation Ellen MacArthur avec l'ambition d'avoir 100 % des emballages plastique rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables d'ici à 2025. Enfin, en 2019, L'Oréal fait partie des premières entreprises à signer le *pledge* « *Business Ambition for 1.5 °C* » de l'UN Global Compact, s'engageant ainsi à atteindre « *zero net emissions* » à l'horizon 2050 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, conformément aux trajectoires 1,5 °C du GIEC (1).

L'ensemble de ces programmes a permis à L'Oréal d'élargir son périmètre d'intervention. Au-delà de son engagement à préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs et à maîtriser l'impact de ses sites sur leur milieu, le Groupe a mis en place une politique ambitieuse pour réduire son empreinte environnementale en préservant les ressources naturelles (énergie, eau, matières, biodiversité) sur l'ensemble des sites opérés, et ce tout au long du cycle de vie des produits, depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits. L'Oréal associe de plus en plus ses fournisseurs à cette démarche, en partageant ses ambitions et bonnes pratiques, avec la vision d'une politique environnementale globale et inclusive.

En juin 2020, L'Oréal a annoncé son nouveau programme de développement durable L'Oréal pour le Futur autour de trois piliers : « Transformer notre activité », « Associer notre écosystème » et « Contribuer à relever les défis planétaires ». Dans le but de concilier les besoins du Groupe avec la préservation d'une planète aux ressources limitées, L'Oréal a relevé ses ambitions et a défini des cibles d'amélioration d'ici 2030 couvrant l'ensemble de ses impacts directs et indirects, liés par exemple à l'activité de ses fournisseurs au à l'utilisation de ses produits par ses consommateurs.

L'engagement de L'Oréal est de veiller à ce que ses activités soient respectueuses des « limites planétaires », c'est-à-dire de ce que la planète peut supporter, conformément à ce que dit la science environnementale.

(1) *Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du Climat.*


L'Oréal pour le Futur
Business Ambition for 1.5°C - Net-Zero
Ellen MacArthur Foundation
Science Based Targets
Working sustainably
Carbon balanced
Zero deforestation
Sharing Beauty With All
Innover, Produire, Consommer durablement, et Partager
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2025
2030
2050

RESPONSABILITÉ SOCIALE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ORÉAL

Les politiques, les indicateurs de performance et les résultats

POLITIQUES	INDICATEURS ET RÉSULTATS PRINCIPAUX
Une politique EHS ambitieuse et partagée par tous	• une organisation mondiale et un manuel de référence unique • des formations à la politique et à la pratique EHS : 13 459 actions de formation dans le monde • un programme d'audits à l'échelle mondiale : 39 audits EHS • une démarche d'amélioration continue : 34 certifications ISO 14 001 ; 23 certifications ISO 50 001 ; 34 certifications ISO 45001 (périmètre usines) • un processus d'intégration systématique des nouveaux sites
Maîtriser les risques et l'impact des sites sur leur milieu	• une analyse environnementale régulière et à chaque fois qu'un changement significatif intervient • prise en compte de la biodiversité et de l'utilisation des sols dans la création ou l'exploitation des sites • surveillance des eaux de surface : aucun déversement accidentel • surveillance des effluents industriels : indice de qualité des effluents après traitement (0,33 g de DCO/PF) ⧄ • surveillance des émissions aériennes, hors gaz à effet de serre : SO_2 0,3t ; COV 156t ; substances appauvrissant la couche d'ozone 1,1t ⧄ • surveillance des nuisances sonores
Lutter contre le changement climatique sur les sites opérés	• réduire les émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2, selon le GHG Protocol) : - 35 % pour les sites industriels (vs 2019) ; - 77 % pour les sites administratifs et centres de recherche (vs 2019) • CO_2 Scopes 1 et 2 émis par les sites ; 100 sites « carbone neutre » à fin 2021 ⧄ • réduire la consommation d'énergie : consommation totale d'énergie des sites : 783 211 MWh ⧄ pour les sites industriels et 170 582 MWh pour les sites administratifs et centres de recherche • accroître le recours aux énergies renouvelables : part de l'énergie d'origine renouvelable consommée par les sites : 80 % pour les sites industriels ⧄ ; 82 % pour les sites administratifs et centres de recherche • réduire les émissions du Groupe liées au transport des produits (Scope 3, selon le GHG Protocol) : CO_2 émis par les transports : + 12 % ($TeCO_2$/unité vente vs 2016) • préserver la ressource en eau : prélèvement total d'eau des sites : - 5 % pour les sites industriels (en litres par produit fini vs 2019) ; + 36 % pour les sites administratifs et centres de recherche (en litres par 100 heures travaillées vs 2019) ; 6 usines Waterloop Factory à fin 2021⧄ • préserver la biodiversité : 80 inventaires biodiversité réalisés • réduire les déchets et préserver les ressources matières : génération totale des déchets transportables des sites ; - 1 % pour les sites industriels (en grammes par produit fini vs 2019) ; + 55 % pour les sites administratifs et centres de recherche (en kg par 100 heures travaillées vs 2019) ; indice de valorisation : 97 % pour les sites industriels ⧄, 92 % pour les sites administratifs et centres de recherche ; indice de valorisation matière : 59 % pour les sites industriels ⧄, 48 % pour les sites administratifs et centres de recherche
Associer les fournisseurs à la transformation du Groupe	• 82 % des fournisseurs stratégiques directs et indirects ont procédé avec le soutien de L'Oréal, à une auto-évaluation de leur politique en matière de développement durable • inciter les fournisseurs stratégiques à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre : 565 fournisseurs ont participé au CDP *Supply Chain*, représentant 87 % des dépenses réalisées pour les fournisseurs directs • engager les fournisseurs stratégiques : 1 236 audits sociaux ont été réalisés en 2021 ⧄ • 767 fournisseurs ont réalisé une évaluation par EcoVadis de leurs politiques sociales, environnementales et éthiques • 89 093 personnes ont accédé un emploi grâce au programme *Solidarity Sourcing*
Le développement durable : de la conception des produits au consommateur final	• 96 % des produits du Groupe sont écoconçus • 60 % des ingrédients de nos formules sont biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires • engagement « Zéro Déforestation » : 100 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO (1) • 39 % des emballages plastiques du Groupe sont rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables • 91 % des présentoirs publicitaires sur les lieux de vente sont écoconçus • nombre de personnes ayant bénéficié de l'engagement des marques : 985 089
Répondre aux référentiels les plus exigeants	• bilan gaz à effets de serre, un exercice annuel : Scopes 1, 2 et 3 : *12 526 milliers de tonnes équivalent CO_2* • engagement Science Based Targets • *Pledge UN Global Compact : « Business Ambition for 1.5 °C »* • adapter le modèle à l'urgence climatique : alignement du Groupe avec les principes de la TCFD • alignement avec la Taxonomie européenne visant prioritairement les secteurs ayant l'empreinte climat la plus importante sur l'environnement dont L'Oréal ne fait pas partie

⧄ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

(1) Roundtable on Sustainable Palm Oil.

4.3.1.1. Le développement durable au cœur de la stratégie et des ambitions du Groupe

4.3.1.1.1. Une politique EHS ambitieuse et partagée par tous

Entreprise pionnière et responsable, L'Oréal applique une politique ambitieuse en matière d'Environnement (E), d'Hygiène (H) et de Sécurité (S) afin de minimiser son impact sur l'environnement et de garantir la sécurité et la santé des collaborateurs [1], des clients et des communautés auprès desquelles le Groupe exerce ses activités.

Cela se traduit, depuis de nombreuses années, par une volonté de maîtriser systématiquement les risques liés à la sécurité des personnes et à l'environnement, inhérents aux activités du Groupe. Toute implantation ou rénovation de site, tout lancement de nouveaux équipements ou de procédés de fabrication, et toute modification dans les process industriels font ainsi l'objet d'une évaluation des risques et de plans d'actions permettant d'en réduire les impacts potentiels.

Cet engagement a abouti au déploiement de la politique EHS du Groupe sur l'ensemble de son activité, mais aussi au-delà. En effet, le Groupe veille à la conformité réglementaire de ses activités, au respect de ses propres standards sur ses sites (industriels, administratifs, laboratoires de recherches, boutiques) et s'assure chez ses sous-traitants et fournisseurs du respect de la sécurité des personnes et de l'environnement à travers un programme d'audits qui leur est dédié.

(1) *La politique Hygiène et Sécurité répondant au risque de santé et de sécurité des collaborateurs (voir paragraphe 4.2.2 « Principaux risques en matière environnementale, sociale, Droits Humains et corruption » du présent document) est présentée et détaillée au sein de la politique des Relations Humaines (voir paragraphe 4.3.2. « Politique des Relations Humaines » du présent document).*

UN SYSTÈME CONSTRUIT DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES

1991
- Création du département « Risques industriels » des Opérations et de la fonction ETNEHS * dans les sites.
- Création des premières procédures EHS et reporting EHS.

1992
- 1er Séminaire EHS.
- Lancement des visites prévention incendie sur sites.

1993
- Création des Awards EHS Internes.

1996
- Premiers Audits EHS.

2000
- Organisation d'une gouvernance EHS mondiale : une équipe Corporate et un Directeur EHS de zone.
- Lancement des outils SHAP* et Arbre des causes.

2001
- Renforcement des Audits EHS par la présence d'experts locaux externes.

2003
- Certifications 14001 des Usines.
- Création des fonctions EHS sur les sites R&I et sites administratifs.
- Création des premières procédures pour la R&I.

2004
- 1er objectif environnement pour le Groupe (réduction de la consommation d'énergie).

2007
- Mesure et reporting des émissions de CO_2 (Scope 1 & Scope 2).
- Certification OHSAS des usines.

2008
- Évaluation du Bilan Carbone du Groupe.

2009
- Première réponse au CDP Supply Chain pour les fournisseurs du Groupe.
- Premiers engagements environnement du Groupe :
  - - 50 % des émissions de CO_2, consommation d'eau,
  - et génération de déchets entre 2005 et 2015.
- Lancement des outils MESUR* et SIO* pour la Sécurité.

2010
- Création des Audits Culture EHS.

2011
- Lancement du programme Ergonomic Attitude.

2012
- Création de la fonction EHS dans les boutiques L'Oréal.

2013
- Lancement du programme SBWA et nouveaux engagements pour la réduction de l'empreinte environnementale des Opérations.
- Lancement du Waterscan *.
- Déploiement du Manuel EHS.

2014
- Atteinte de l'objectif - 50 % d'émissions de CO_2 vs 2005 pour les usines et centrales.
- Lancement de certification ISO 50001 des usines.

2015
- Atteinte de l'objectif « zéro déchet en décharge » pour les usines.

2017
- Validation des Science Based Targets *.
- Première Waterloop Factory du Groupe et 1er site administratif certifié ISO 50001.
- Lancement du Energyscan *.
- Programme Safe@Work Safe@Home.
- Lancement du programme LIFE *.

2018
- Atteinte de l'objectif « 0 » déchet en décharge pour les sites industriels.
- Triple reconnaissances RoSPA *.
- Lancement de GHAP * (nouveau SHAP * général).
- Act4nature : engagements individuels de L'Oréal.

2019
- UN Global Compact : « Business Ambition for 1.5 °C », signature du *pledge*.
- 1res journées mondiales Biodiversité.
- Trophée Safe@Work Safe@Home en partenariat avec RoSPA.
- Cinq reconnaissances RoSPA.

2020
- Signature de la TCFD.
- Lancement de *L'Oréal pour le Futur*.
- 17 reconnaissances RoSPA

2021
- Trois « A » obtenus dans le cadre du CDP * pour la 6e année
- Lancement des *Green Steps*
- 53 reconnaissances RoSPA

CDP : Carbon Disclosure Project.

Energyscan : Outil permettant de quantifier les économies possibles de l'énergie utilisée dans une usine.

ETNEHS : Entretien Travaux Neuf Environnement Hygiène Sécurité.

GHAP : Global Hazard Assesment Procedure.

LIFE : Life threatening Incidents or Fatality Event.

MESUR : Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage.

RoSPA : The Royal Society for the Prevention of Accidents.

Science Based Targets : Engagement de réduction des émissions des gaz à effet de serre sur le long terme et sur l'ensemble de la chaîne de valeurs, conformément aux accords de Paris sur le climat.

SHAP : Safety Hazards Assessment Procedure.

SIO : Safety Improvement Opportunity.

TCFD : Task force on Climate-related Financial Disclosures.

Waterscan : Outil permettant de quantifier les économies possibles de l'eau utilisée dans une usine.

Un manuel de référence unique

La politique EHS du Groupe repose sur un ensemble de standards aux exigences élevées, regroupés dans un manuel EHS qui fait référence pour tous les sites à travers le monde. Si la connaissance et le respect de ces procédures sont fondamentaux, l'amélioration durable des résultats sécurité et de la performance environnementale passe essentiellement par la diffusion d'une culture EHS pérenne auprès de chaque collaborateur et par de grands programmes d'actions visant à l'amélioration de la sécurité et de l'impact environnemental de ses activités. Un programme de formations dédié a été bâti dans le but de transmettre cette culture EHS tout au long de la ligne hiérarchique. Enfin, en cohérence avec l'ensemble de la démarche, un système d'audits, qui mixe à la fois l'évaluation des « risques » et de la « culture », permet d'évaluer la conformité des activités aux principales exigences réglementaires, la bonne application des standards du Groupe et le niveau de diffusion de la culture EHS.

Une organisation mondiale

L'organisation EHS, sous la responsabilité des Opérations, est bâtie en adéquation avec l'organisation mondiale du Groupe. Elle comprend une Direction Métier Groupe, des organisations miroirs dans chaque zone géographique et des responsables au sein de chaque site.

| ORGANISATION MONDIALE EHS



(1) Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient, Afrique du Nord.

En support de cette organisation, le manuel EHS est l'outil de référence des sites du Groupe. Il est essentiel à l'amélioration de leurs performances et au respect des principaux engagements EHS : tendre vers « zéro accident » pour le Groupe et réduire l'empreinte environnementale des sites (voir paragraphe « Une démarche d'amélioration continue » ci-dessous). Il définit le système de management EHS et les responsabilités partagées à tous les niveaux de l'organisation, jusqu'aux responsabilités opérationnelles :

Direction Générale	Le Directeur Général des Opérations, membre du Comité Exécutif et rattaché au Directeur Général, est responsable de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité pour le Groupe.
Directeurs de sites (usines, centrales de distribution, sites administratifs, centres de recherche)	Ils sont responsables du déploiement et de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques définies. Leur rémunération est en partie liée à leurs performances sur le plan de l'environnement, de l'hygiène et de la sécurité.
Responsables EHS	Des managers dédiés au respect de la politique EHS assurent la conformité aux réglementations locales ainsi que le déploiement des règles, des procédures Groupe et des objectifs de performances associés dans toutes les entités du Groupe.

Le manuel EHS détermine en outre les mesures à appliquer pour contrôler les installations et les activités, conduisant notamment à réduire au minimum les risques d'atteinte aux personnes, à l'environnement et aux biens [1]. Il couvre en particulier les domaines suivants :

- la sécurité des personnes et des biens ;
- la protection incendie ;
- la maintenance et les travaux ;
- les risques de pollution ;
- l'efficacité de l'utilisation des ressources, consommation d'eau et d'énergie ;
- la préservation de la biodiversité ; et
- les émissions de gaz à effet de serre, rejets d'effluents, génération et traitement des déchets.

(1) En collaboration, pour les biens, avec les Départements Sûreté et Immobilier.

Cette politique EHS est accompagnée d'un reporting mensuel d'indicateurs détaillés qui permettent de contrôler l'évolution des résultats sur chacun de ces domaines et de relever les anomalies et les incidents.

Le manuel EHS est déployé dans tous les sites industriels, les centres de recherche, ainsi que les sites administratifs, les boutiques en propre et les points de vente.

Des formations à la politique et aux pratiques EHS

Des formations dédiées à la politique et aux pratiques EHS de L'Oréal ont été mises en place à tous les niveaux hiérarchiques. Elles constituent une des clés de voûte de la mise en œuvre des dispositifs d'identification et de mise sous contrôle des risques, et du déploiement de la culture EHS dans toutes les entités du Groupe avec pour principaux objectifs :

- définir et partager la vision, les enjeux et les valeurs EHS à l'échelle du Groupe ;
- permettre aux managers de mettre en œuvre efficacement la politique EHS au sein de leurs entités ;
- identifier les risques EHS inhérents à un rôle, une tâche, un comportement ou à l'utilisation d'un équipement et mettre en place des mesures préventives et correctives adaptées ; et
- permettre aux managers d'identifier dans leurs activités les actions participant à l'amélioration de la performance EHS de leur site.

FORMATION	OBJECTIF	PROFILS CONCERNÉS	RESULTATS 2021
EHS Excellence	Garantir un haut niveau d'expertise pour les responsables EHS dans le Groupe	Équipes EHS	73 personnes formées dans le monde
Leadership & Safety culture	Former des managers à la culture EHS de leur unité	Top managers	83 personnes formées dans le monde
Mastering DOP role		Directeurs des Opérations (DOP)	13 personnes formées dans le monde
EHS Operations & Labs		Managers et superviseurs opérationnels	46 personnes formées dans le monde
EHS for stores		Managers des boutiques en propre	38 personnes formées dans le monde
Programme *Ergonomic Attitude*	Former aux enjeux de santé et de sécurité spécifiques aux sites des Opérations	Experts, managers et employés	18 experts et 848 employés formés (managers, techniciens, etc.) 11 personnes EHS formées comme formateurs

Dès 2020, dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19, un travail de refonte des différents parcours de formation EHS a été entrepris afin de les rendre compatibles avec un suivi à distance. En outre, des webinaires ont été déployés pour animer les différents programmes EHS, et notamment *Green steps for all* qui a permis en 2021 de sensibiliser 12 419 collaborateurs des Opérations aux enjeux liés au climat, à l'eau, à la biodiversité et aux ressources.

Au-delà de ces formations spécialisées, chaque nouveau collaborateur L'Oréal reçoit, avant sa prise de poste, une formation générale et une formation spécifique à son poste de travail intégrant les règles EHS du Groupe.

Un programme d'audits à l'échelle mondiale

Afin de s'assurer du respect de la politique EHS du Groupe, un système d'audit mondial est en place depuis 1996 et a été renforcé depuis 2001 avec la présence d'auditeurs externes, experts des contextes et des réglementations locales. Ces audits ont lieu régulièrement sur chacun des sites L'Oréal : tous les 3 ans pour les sites de production et tous les 4 ans pour les centrales de distribution, sites administratifs et centres de recherche. Une visite de suivi est programmée dès l'année suivante pour les sites qui le nécessitent.

Il existe historiquement deux typologies d'audits appelées « risques » ou « culture », mis en œuvre selon la maturité et le type d'activité des sites. Dans le cadre des audits risques, sont notamment évalués :

- la conformité des pratiques et des installations aux exigences significatives des réglementations locales et aux procédures et règles du Groupe ;
- la mise sous contrôle des risques d'atteinte à la santé, la sécurité et l'environnement par les équipements techniques, les procédés et les modes opératoires mis en œuvre et confiés aux collaborateurs ; et
- les progrès en matière de performances environnementales, de santé et de sécurité.

Ils sont menés par des experts externes et indépendants.

Les résultats de ces audits donnent à la Direction Générale du Groupe une connaissance objective des risques dans les domaines EHS sur les sites L'Oréal et apportent l'assurance qu'ils sont sous contrôle.

De même, dans le cadre des audits culture, sont notamment évalués le leadership de la direction du site, de l'ensemble des managers opérationnels, ainsi que le niveau de déploiement de la culture EHS auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Ces audits sont menés par des spécialistes EHS internes, et au moins 20 à 30 % des effectifs du site sont reçus en entretien.

Les résultats de ces audits renseignent sur le degré de connaissance des outils de management de l'EHS et de la maturité des sites audités quant à la culture de la sécurité et de l'environnement à tous les niveaux de la hiérarchie.

Les audits EHS, selon les cas, sont des audits exclusivement risques, des audits exclusivement culture, des audits combinant risques et culture ou bien encore des audits combinant risques, culture, qualité et performance.

En raison de la crise sanitaire de la Covid-19, de nouveaux audits spécifiques ont été déployés dès 2020 afin d'évaluer le niveau de prévention nécessaire à la non-propagation de la Covid-19. Après un audit initial, un audit de suivi est réalisé au bout d'un mois, puis des audits ont lieu tous les 4 à 5 mois selon les résultats. La majorité de ces audits a été menée à distance.

L'Oréal partage également avec ses sous-traitants l'objectif d'améliorer les performances en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité. Des audits sont ainsi réalisés en complément des audits sociaux, par des spécialistes tiers indépendants sur les sites de sous-traitance industrielle ou de logistique, selon des critères définis par L'Oréal et semblables à ceux utilisés pour les entités du Groupe.

En 2021, dans le contexte de crise sanitaire liée à la Covid-19 :

- 2 audits risques ont été réalisés sur site ;
- 2 audits mixtes risques et culture EHS ont été réalisés sur site ;
- 2 audits combinés Qualité, Environnement, Hygiène, Sécurité et Performance ont été réalisés sur site ;
- Plus de 270 audits Covid ont été réalisés, majoritairement à distance ; et
- 29 audits complémentaires EHS des sites de sous-traitance ont été réalisés dans des usines et 4 dans des centrales de distribution. Tous ces audits ont eu lieu sur site.

En complément de ces programmes d'audits, des visites de prévention sont régulièrement réalisées par des experts des compagnies d'assurance du Groupe dans le cadre des polices d'assurance externes Environnement et Incendie. En 2021, compte tenu de la crise sanitaire de la Covid-19, les visites de sites ont été réduites : 9 sites (6 usines, 2 centrales de distribution et 1 site administratif) ont été visités dans 4 pays pour les risques environnementaux (France, Allemagne, Espagne et Chine). 5 revues à distance ont également été réalisées afin de s'assurer de l'avancement de la mise en place effective des recommandations faites lors des précédentes visites. En ce qui concerne les visites de prévention incendie, seulement 4 sites ont fait l'objet d'une visite en 2021 (3 usines et 1 site administratif) en France. 18 sites à travers le monde ont fait l'objet d'une revue à distance.

100 % de l'ensemble des audits et des visites de prévention présentés ci-dessus comportent un volet risques qui est toujours réalisé par des auditeurs externes, indépendants et spécialisés dans le domaine audité.

Une démarche d'amélioration continue

Le déploiement des standards, la diffusion de la culture EHS L'Oréal et le système de gouvernance en place contribuent à l'amélioration continue de la performance EHS du Groupe. Les grandes évolutions pouvant intervenir dans le cadre des Opérations du Groupe sont également intégrées avec cette même volonté : qu'il s'agisse de la construction d'une nouvelle usine, de l'achat de nouveaux équipements ou de la définition de nouveaux process, chaque réalisation industrielle est une opportunité de réduction de l'empreinte environnementale et des risques de sécurité.

Certains grands programmes au sein de l'EHS, ou plus globalement dans le Groupe, sont des vecteurs de progrès dans les domaines de la sécurité ou de l'environnement pour toutes les entités, et font l'objet de plans détaillés d'amélioration dont l'efficacité est évaluée lors des audits.

Le programme LIFE (*Life threatening Incidents or Fatality Event*)

Ce programme couvre pour l'ensemble des sites L'Oréal les activités qui, si elles n'étaient pas maîtrisées, pourraient entraîner une blessure ou une maladie potentiellement graves. Il prolonge dans la durée l'ambition de tendre vers « zéro accident » en garantissant la durabilité des actions et en définissant les exigences de préparation aux situations d'urgence après un incident. Ce programme est soutenu par une campagne de communication sur 3 ans relayée par les managers pour couvrir les 10 familles identifiées de risques LIFE.

Le programme L'Oréal pour le Futur

Suite au programme *Sharing Beauty With All*, le nouveau programme de développement durable du Groupe annoncé en juin 2020, L'Oréal pour le Futur, fixe une deuxième génération d'objectifs particulièrement ambitieux et concrets à l'horizon 2030, couvrant l'intégralité des impacts de la chaîne de valeur du Groupe (chaînes d'approvisionnement, utilisation des produits par les consommateurs, etc.) et des sites opérés (sites de production et de distribution, sites administratifs et centres de recherche).

Les principaux objectifs environnementaux du programme concernant les sites opérés par le Groupe se déclinent comme suit :

- Climat : atteindre la neutralité carbone pour l'ensemble des sites opérés d'ici à 2025, l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables. L'Oréal s'engage également à réduire de moitié l'empreinte du transport de ses produits d'ici 2030.
- Eau : en 2030, 100 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle.
- Biodiversité : d'ici à 2030, l'ensemble des bâtiments opérés et tous les sites industriels auront un impact positif sur la biodiversité par rapport à 2019.
- Ressources naturelles : d'ici à 2030, 100 % des déchets générés sur les sites opérés seront valorisés (réutilisés ou recyclés). L'Oréal s'engage également à ne plus envoyer de déchets en décharge.

Le Groupe s'est engagé dans un processus de certification ISO afin d'ancrer durablement la performance EHS sur ses sites industriels :

- L'Oréal s'est engagé depuis 2003 dans la certification ISO 14001 « Management environnemental » de toutes ses usines ;
- Le Groupe a lancé en 2015 un programme de certification ISO 50001 « Management de l'énergie » avec l'ambition de certifier, selon une feuille de route définie, l'ensemble de ses usines. Certains sites administratifs et centres de recherche ont également initié cette démarche ; et
- L'Oréal s'est engagé depuis 2007 dans la certification OHSAS 18 001 puis ISO 45001 « Management de la santé et de la sécurité au travail » de toutes ses usines.

Certifications 2021	ISO 14001		ISO 50001		ISO 45001	
	nombre de sites	%	nombre de sites	%	nombre de sites	%
Usines	34	87	23	59	34	87

Un système de communication interne au Groupe permet que chaque site soit informé de la survenance d'un accident, presque accident ou incident significatif. Une communication spécifique est diffusée mondialement afin que les faits et les enseignements à retenir, les règles existantes, et les nouvelles exigences à appliquer soient pris en compte. Enfin, un historique est accessible par chaque site, portant sur la nature et les causes à l'origine des incidents/accidents EHS survenus dans l'ensemble des sites.

Un processus d'intégration des nouveaux sites

Le Groupe acquiert régulièrement de nouveaux sites. Un processus formel d'intégration permet alors un accompagnement renforcé de ces sites [1] afin qu'ils entrent en conformité avec l'ensemble des exigences EHS définies et mettent sous contrôle les risques potentiels.

Cette démarche a pour vocation de permettre à ces sites d'atteindre rapidement le niveau de performance attendu par le Groupe. Elle comprend :

1. un audit de conformité réglementaire réalisé par un tiers indépendant dans les six mois suivant l'acquisition ;
2. le déploiement des process EHS décrits ci-dessus (manuel EHS, reporting EHS, formations, programme d'audits) ; et
3. un suivi de l'intégration dans le Groupe.

4.3.1.1.2. Maîtriser les risques et l'impact des sites sur leurs milieux

Le Groupe prévient de manière systématique les risques industriels de ses activités et notamment les impacts environnementaux sur les lieux où elles s'exercent, que ceux-ci concernent les sols, l'eau ou l'air.

Maîtriser et limiter les risques sur le milieu

Chaque site dispose d'une analyse environnementale générale qui doit être mise à jour régulièrement et à chaque fois qu'un changement significatif intervient.

Toutes les activités effectuées par les employés (permanents ou temporaires) sont couvertes par une analyse des aspects environnementaux, y compris les activités routinières et de maintenance. Les mesures préventives décrites dans les procédures internes doivent être respectées afin d'éviter toute pollution (sols, eaux de surface, eaux souterraines, air, etc.). Des plans d'intervention en cas d'évènements accidentels sont prévus et font l'objet de formation auprès des personnes concernées. La bonne mise en place de ces dispositions est vérifiée lors des visites préventives des assureurs et des audits EHS périodiques.

Selon les sites, si des risques significatifs sont identifiés ou si la réglementation ou les standards L'Oréal imposent des exigences spécifiques, une évaluation plus détaillée est effectuée pour les activités concernées. Des plans d'actions adaptés, voire des actions immédiates si nécessaire, sont mis en œuvre pour réduire ces risques significatifs à un niveau acceptable.

Toute implantation ou rénovation de site, toute mise en œuvre de nouveaux équipements ou procédés de fabrication, toute modification dans les process industriels, fait également l'objet d'évaluation des risques et de plans d'actions permettant d'en réduire les impacts potentiels. De même, lors de l'acquisition d'un terrain ou d'un bâtiment, L'Oréal veille à réaliser une *due diligence* qui intègre notamment la revue des aspects environnementaux.

Biodiversité et utilisation des sols

Les engagements de L'Oréal en matière de biodiversité et d'utilisation des sols reposent sur les principes suivants :

- établir un inventaire écologique du site : cet inventaire, à travers le plan d'actions en découlant, a pour objectif de préserver, restaurer et développer la biodiversité du site dans son écosystème. Cet inventaire est réalisé par un expert local et peut s'appuyer par exemple sur le référentiel SITES v2 (*Reference Guide for Sustainable Land Design and Development*) qui est aligné avec la certification environnementale LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) ;
- réduire l'impact de la construction sur l'environnement, par exemple, en utilisant une zone déjà développée industriellement voire un site industriel déjà existant ou une friche industrielle, ou dans le cas de sites administratifs, une zone urbaine à forte densité de population proche d'un quartier résidentiel, idéalement située dans le centre-ville ou dans un quartier bien desservi par les transports en commun ; une charte de chantier durable reprend ces recommandations et exige un tri sélectif des déchets de chantier et une minimisation de l'impact sur les riverains durant la phase de chantier ;
- implanter si possible le site sur un terrain situé à plus de 30 mètres de toute zone humide (mer, étangs, lacs, rivières, etc.) en dehors d'espaces naturels, d'espaces verts publics, de terrains abritant des espèces menacées ou en voie de disparition, ou toute autre zone non construite (terres agricoles, etc.) ;
- prévenir l'érosion du sol qui peut résulter du ruissellement des eaux pluies ou de l'érosion par les vents pendant la construction, entre autres en protégeant la couche de terre arable stockée pour permettre sa réutilisation ;
- maintenir ou restaurer les habitats naturels indigènes et la biodiversité sur le site construit ;
- maximiser la superficie d'espaces verts ou d'espaces naturels sur le site (même au-delà de la réglementation locale) et minimiser les surfaces imperméables ;
- privilégier la réhabilitation les sites concernés par une pollution (friche industrielle) où le développement est plus difficile en raison de la contamination environnementale (réelle ou perçue comme telle), évitant ainsi la construction sur les terrains naturels ou non développés ; et
- pour les sites à vocation administrative, louer des bâtiments certifiés LEED Gold ou Platinium ou équivalent sur les marchés immobiliers matures.

Eaux de surface

Le Groupe s'est doté de standards en matière de gestion des eaux pluies afin de surveiller leur qualité et d'éviter leur pollution. Les sites sont par exemple équipés de séparateurs d'hydrocarbures pour les zones de parking. De même, tout stockage et toute zone d'exploitation où peuvent se produire des déversements accidentels doivent disposer d'une capacité de rétention adaptée. Les sites doivent également être pourvus de capacités de rétention permettant de contenir les eaux d'extinction d'incendie.

En 2021, aucun déversement accidentel n'a été relevé.

Effluents industriels

31 usines de L'Oréal disposent de leur propre station de traitement des effluents. Elles utilisent diverses technologies, notamment des processus physiques, chimiques et biologiques, adaptées aux caractéristiques des effluents et aux conditions locales de rejet. L'Oréal poursuit l'installation de stations de traitement de ses effluents, par exemple en Inde en 2021.

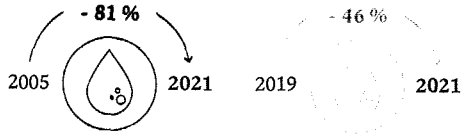
L'exploitation des équipements et la gestion des effluents sont sous la responsabilité des sites et font l'objet de procédures et consignes spécifiques. Un audit interne ou autoévaluation de l'installation correspondante est organisé et documenté au minimum chaque année.

(1) *Hors boutiques.*

Un dispositif d'autosurveillance représentatif des effluents rejetés est en place dans chaque usine, et permet de suivre les paramètres réglementés et contractuels, comme la demande chimique en oxygène (DCO), la demande biochimique en oxygène (DBO), le pH, la température des effluents et les substances susceptibles de perturber le fonctionnement d'une installation interne ou externe de gestion des effluents. Cette autosurveillance est un outil de détection des risques de dépassement qui permet d'anticiper les éventuelles non-conformités et d'initier les actions correctives.

Au niveau du Groupe en 2021, la demande chimique en oxygène totale des effluents en sortie de site est de 0,33 g par produit fini ⧄. Elle a diminué de 46 % en tonnes par rapport à 2019 (cette diminution est de 73 % par rapport à 2005) et de 46 % en gramme par produit fini par rapport à 2019 (cette diminution est de 81 % par rapport à 2005). Ces diminutions sont liées aux démarrages opérationnels de nouvelles stations de traitement des effluents et à l'optimisation de stations existantes dans plusieurs usines du Groupe.

| INDICE DE QUALITÉ DES EFFLUENTS



(gramme de DCO par produit fini)

Par ailleurs, dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe a défini un standard interne à L'Oréal lié à la qualité des effluents industriels en sortie de site : d'ici 2030, 100 % des usines devront avoir des effluents en sortie de site dont la demande chimique en oxygène n'excède pas 1 000 mg DCO/l (dans le cas où la règlementation locale impose un seuil plus faible, la valeur la plus contraignante doit être respectée par le site).

À fin 2021, 24 usines étaient conformes à ce standard interne ⧄, soit 62 % des usines du Groupe.

Sur le périmètre sites industriels	2020	2021
Déversements accidentels (en m^3)	2	0
Effluents en sortie de site (en m^3)	1 039 630	885 423
DCO en sortie de site (en tonnes)	3 392	2 022 ⧄

Émissions aériennes du Groupe, hors gaz à effet de serre

Les sites industriels disposent d'un inventaire et d'une cartographie des émissions aériennes actualisés une fois par an. L'exploitation et la maintenance des installations de collecte et de traitement des émissions aériennes font l'objet de procédures et consignes spécifiques.

Sur le périmètre sites industriels (en tonnes)	2020	2021
SO_2	0,4	0,3
COV	143	156
Substances appauvrissant la couche d'ozone	0,8	1,1 ⧄

⧄ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

Nuisances sonores

L'activité industrielle de L'Oréal ne présente pas de caractère particulièrement bruyant. Les sites respectent les normes de bruit auxquelles ils sont soumis. Le reporting environnemental interne est un des moyens permettant de disposer mensuellement des éventuelles non-conformités sur ce sujet.

Provisions pour risque environnemental

Le montant des provisions pour risque environnemental est non significatif (voir note 13.1. des Comptes consolidés).

4.3.1.1.3. Lutter contre le changement climatique sur les sites opérés

L'Oréal s'est fixé une grande ambition de lutte contre le changement climatique et de préservation des ressources naturelles dans l'exercice global de son activité. Tout est mis en œuvre pour y parvenir au sein des sites où s'exercent ses activités et dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, depuis la recherche d'ingrédients renouvelables, l'approvisionnement durable de matières premières, jusqu'au transport des produits, leur consommation et leur fin de vie. L'Oréal s'engage ainsi à améliorer en permanence l'impact des produits tout au long de leur cycle de vie.

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est engagé à améliorer l'empreinte environnementale de l'ensemble des sites opérés.

Il s'efforce ainsi de réduire les émissions de gaz à effet de serre (1), le prélèvement d'eau, la génération de déchets et de protéger la biodiversité. Il s'engage également à réduire l'empreinte du transport des produits et à ne plus envoyer de déchets en décharge (hors contraintes réglementaires).

Le contexte particulier de la crise sanitaire de la Covid-19 a eu un impact important sur les heures travaillées au sein des sites administratifs et centres de recherche : elles ont diminué de 54 % en 2021 par rapport à 2019, en raison des différentes périodes de confinement qui ont entraîné la fermeture ponctuelle ou partielle de certains d'entre eux, ainsi qu'un accroissement du travail à distance pour les postes éligibles. La nature des activités maintenues sur les sites - laboratoires, pilotes, etc. - en général plus consommatrice de ressources que les activités administratives, ont accentué les effets de cette baisse d'activité sur certains ratios environnementaux (énergie, eau, et déchets par centaine d'heures travaillées).

La production des sites industriels est quant à elle restée stable par rapport à 2019 (diminution de 0,4 %).

⧄ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

(1) *Dans le présent document, la performance du Groupe en matière d'émissions de CO_2 est exprimée en équivalent CO_2 soit eq CO_2. Selon le GHG Protocol (Green House Gas Protocol) : Scope 1 : « émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte » ; Scope 2 : « émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaire à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte » ; Scope 3 : « autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (upstream ou amont) et à l'utilisation des produits et services au cours de leur cycle de vie (downstream ou aval) ».*

A/ Lutter contre le changement climatique

L'industrie cosmétique étant peu consommatrice d'énergie et peu émettrice de CO_2 par rapport à d'autres industriels, L'Oréal n'est pas soumis aux quotas des émissions de CO_2 prévus par les réglementations européennes, qu'il s'agisse des sites industriels, des sites administratifs ou des centres de recherche. Pour autant, L'Oréal, investi dans la lutte contre le changement climatique depuis de nombreuses années, mène une politique particulièrement volontariste de la réduction de ses émissions de CO_2.

Émissions de gaz à effet de serre du Groupe

(Scopes 1 et 2, selon le *GHG Protocol*)

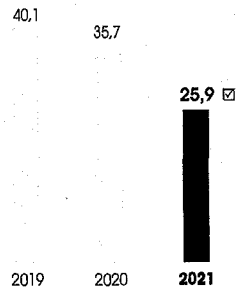
Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé un objectif de réduction 100 % des émissions de CO_2 d'ici 2025 pour l'ensemble des sites opérés par le Groupe (Scopes 1 et 2).

Afin de limiter son impact sur le changement climatique et d'atteindre cet objectif, L'Oréal déploie une stratégie reposant sur trois axes :

1. réduire les besoins en énergie en améliorant l'efficacité énergétique des installations (bâtiments, équipements, etc.) ;
2. accroître le recours aux énergies renouvelables locales dans la mesure du possible ; et
3. atteindre les objectifs définis pour les sites sans avoir recours à la compensation carbone.

ÉMISSIONS DE CO_2 - SCOPE 1 DES SITES INDUSTRIELS

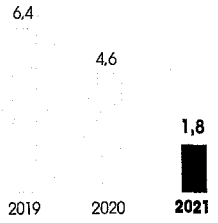
(en milliers de tonnes équivalent CO_2) (1)



☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

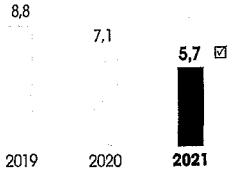
ÉMISSIONS DE CO_2 - SCOPE 1 DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE

(en milliers de tonnes équivalent CO_2) (1)



ÉMISSIONS CO_2 - SCOPE 2 DES SITES INDUSTRIELS MARKET BASED

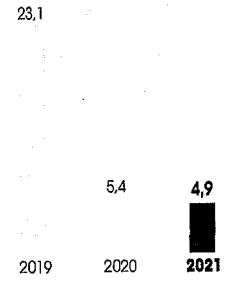
(en milliers de tonnes équivalent CO_2) (1)



☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

ÉMISSIONS DE CO_2 - SCOPE 2 DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE MARKET BASED

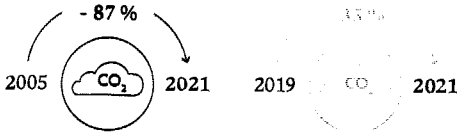
(en milliers de tonnes équivalent CO_2) (1)



(1) *Dans le présent document, la performance du Groupe en matière d'émissions de CO_2 est exprimée en équivalent CO_2 soit eq CO_2. Selon le GHG Protocol (Green House Gas Protocol) : Scope 1 : « émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte » ; Scope 2 : « émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaire à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte » ; Scope 3 : « autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (upstream ou amont) et à l'utilisation des produits et services au cours de leur cycle de vie (downstream ou aval) ».*

ÉMISSIONS DE CO_2 - SCOPES 1 ET 2 DES SITES INDUSTRIELS

En 2021, les émissions de CO_2 ont diminué de 35 % par rapport à 2019 (diminution de 87 % par rapport à 2005), alors que la production a diminué de 0,4% par rapport à 2019 (augmentation de 37% par rapport à 2005).



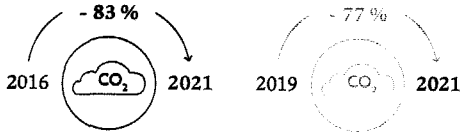
(en valeur absolue : tonnes équivalent CO_2 à périmètre constant selon le *GHG Protocol*)

L'ORÉAL POUR LE FUTUR Objectif 2025 - 100 %

ÉMISSIONS DE CO_2 - SCOPES 1 ET 2 DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE

En 2021, les émissions de CO_2 ont diminué de 77 % par rapport à 2019 (diminution de 83 % par rapport à 2016).

Cette réduction a été atteinte grâce à la baisse des consommations énergétiques par rapport à 2019, et à l'accroissement du recours aux énergies renouvelables pour un important nombre de sites administratifs et centres de recherche. En effet, les consommations énergétiques ont diminué de 9 % par rapport à 2019, et la part de l'énergie renouvelable est passée à 82 % (contre 51 % en 2019). Au-delà des projets d'amélioration en place qui se sont poursuivis en 2021, la crise sanitaire de la Covid-19 a également eu un impact favorable sur ce résultat compte tenu de la diminution de la présence des équipes sur site.



(en valeur absolue : tonnes équivalent CO_2 à périmètre constant selon le *GHG Protocol*)

L'ORÉAL POUR LE FUTUR Objectif 2025 - 100 %

B/ Réduire la consommation d'énergie et accroître le recours aux énergies renouvelables

Réduire la consommation d'énergie

Depuis plus de 20 ans, le Groupe s'applique à réduire sa consommation d'énergie. Ces efforts portent essentiellement sur deux domaines :

- l'amélioration continue des process industriels et la performance des équipements associés ; et
- l'optimisation de la consommation énergétique des bâtiments. À ce titre, tout nouveau bâtiment du Groupe doit respecter les normes environnementales les plus exigeantes.

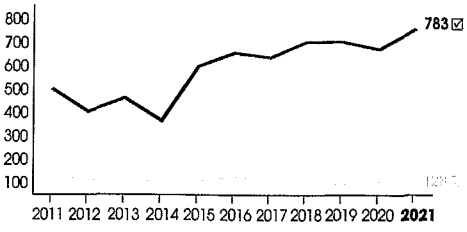
AU NIVEAU DES SITES INDUSTRIELS

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif à horizon 2030 : réduire de 40 % les consommations énergétiques des usines et centrales de distribution par millier d'unité de produit fini, par rapport à 2019.

En 2021, la consommation totale d'énergie des sites industriels a été de 783 211 megawatt-heures pour l'année 2021, en augmentation de 5 % en valeur absolue par rapport à 2019. Cette augmentation est liée à l'évolution du mix d'activité entre les sites industriels, les projets d'efficacité énergétique se poursuivront en 2022.

La consommation en kilowatt-heure par produit fini est quant à elle restée stable en 2021 par rapport à 2020 (diminution de 1 %) et est en augmentation de 5 % par rapport à 2019.

CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE DES SITES INDUSTRIELS EN KILOWATT-HEURE



☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

AU NIVEAU DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE

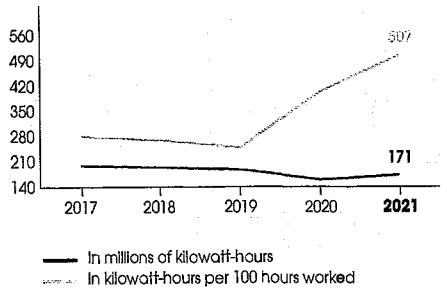
Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif à horizon 2030 : réduire de 40 % les consommations énergétiques des sites administratifs et centres de recherche par 100 heures travaillées, par rapport à 2019.

La consommation totale d'énergie des sites administratifs et centres de recherche a été de 170 582 megawatt-heures pour l'année 2021, en diminution de 9 % en valeur absolue par rapport à 2019.

En 2021, la consommation totale d'énergie des sites administratifs et centres de recherche était de 507 kilowatt-heures par 100 heures travaillées, en augmentation de 98 % par rapport à 2019 (augmentation de 21 % par rapport à 2020).

Ces résultats sont principalement liés aux effets de la crise sanitaire de la Covid-19 qui a entraîné la fermeture complète ou partielle d'un certain nombre de sites à travers le monde occasionnant une diminution des heures travaillées sur site de 54 % par rapport à 2019 (diminution de 13 % par rapport à 2020). Cet écart entre la baisse des heures travaillées sur site et la consommation d'énergie est notamment lié à la nature des activités maintenues sur les sites (laboratoires, pilotes, etc.), elles-mêmes consommatrices d'énergie.

CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE EN KILOWATT-HEURE



DONNÉES RELATIVES AUX CONSOMMATIONS AYANT UN IMPACT SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

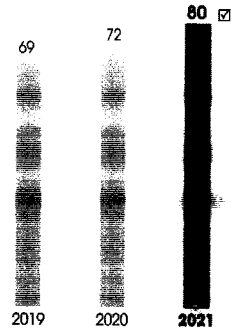
	Sites administratifs et centres de recherche		Sites industriels	
	2020	2021	2020	2021
Électricité d'origine renouvelable (MWh)	103 834	108 888	372 693	390 736 ☑
Biogaz (MWh)	5 180	20 220	96 352	166 389 ☑
Autres énergies d'origine renouvelable (MWh) (1)	9 455	10 831	59 064	68 325
Total énergie d'origine renouvelable (MWh)	**118 469**	**139 939**	**528 109**	**625 450** ☑
Électricité d'origine non renouvelable (MWh)	10 756	8 396	15 266	15 046 ☑
Gaz (MWh)	18 977	4 838	175 912	122 797 ☑
Fuel (MWh)	141	151	6 634	5 889 ☑
Autres énergies d'origine non renouvelable (MWh) (2)	13 962	17 258	12 667	14 029
Total énergie d'origine non renouvelable (MWh)	**43 836**	**30 643**	**210 479**	**157 761** ☑
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE (MWh)	162 305	170 582	738 588	783 211 ✓

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*
(1) Biomasse dont bois et déchets de bois ; biocarburants ; solaire thermique ; réseaux de chaleur, de froid et de vapeur renouvelables
(2) Réseaux de chaleur, de froid et de vapeur non renouvelables.

Accroître le recours aux énergies renouvelables

PART DE L'ÉNERGIE D'ORIGINE RENOUVELABLE CONSOMMÉE PAR LES SITES INDUSTRIELS

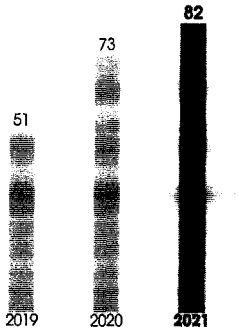
(en pourcentage)



☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

PART DE L'ÉNERGIE D'ORIGINE RENOUVELABLE CONSOMMÉE PAR LES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE

(en pourcentage)



L'Oréal a défini une stratégie de recours aux énergies d'origine renouvelable qui s'appuie sur les possibilités offertes par chaque contexte local.

Au cours des dernières années, de nombreux projets ont été déployés permettant à certains sites de produire directement leur propre énergie d'origine renouvelable, d'établir des contrats PPA (*Power Purchase Agreement*) ou d'utiliser de l'énergie renouvelable produite localement.

En 2021, 80 % ☑ de l'énergie consommée par les usines et les centrales de distribution et 82 % de l'énergie consommée par les sites administratifs et centres de recherche sont d'origine renouvelable.

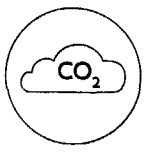
Certains sites sont désormais en mesure de revendiquer le statut de site « carbone neutre » dans le cas où ils répondent aux deux exigences suivantes :

- direct CO_2 (Scope 1) = 0 à l'exception du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests *sprinklers*, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO_2eq/an ; et
- indirect CO_2 Market Based (Scope 2) = 0.

Les sources d'énergie renouvelable doivent être situées sur site ou à moins de 500 kilomètres du site et connectées au même réseau de distribution.

100 sites du Groupe ont atteint la neutralité carbone à fin 2021 ☑ :

SITES « CARBONE NEUTRE »							
Type de sites	**Sites industriels**	dont usines	dont centrales de distribution	**Sites administratifs et centres de recherche**	dont sites Administratifs	dont centres de recherche	**Total Groupe**
Nombre de sites neutres	60	25	35	40	35	5	100
Nombre total de sites	84	39	45	87	79	8	171
% du nombre total de sites	71 %	64 %	78 %	46 %	44 %	63 %	58 % ☑



À fin 2021, **58 %** ☑ des sites du Groupe sont neutres en carbone.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectif 2025 **100 %**

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

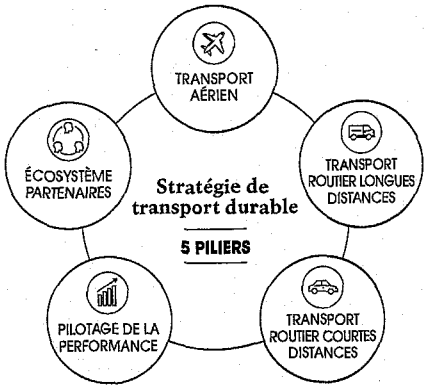
C/ Réduire les émissions liées au transport des produits (Scope 3, selon le *GHG Protocol*)

L'Oréal est engagé de longue date dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre générés par le transport de ses produits. Le programme *Sharing Beauty With All* a permis d'engager la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) de 24 % par unité de vente et par kilomètre entre 2011 et 2020.

Dans le cadre de ses nouveaux engagements, L'Oréal va plus loin avec un objectif de réduction de 50 % des émissions de gaz à effet de serre par produit fini en 2030. Le périmètre de consolidation couvre les flux de transports des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client.

Les engagements ont été partagés avec tout l'écosystème transport interne et externe : le transport durable a été positionné comme une action prioritaire et l'un des axes stratégiques majeurs de la transformation durable du Groupe. La stratégie de transport durable de L'Oréal repose sur cinq piliers avec une attention particulière aux plus forts contributeurs aux émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits : l'utilisation des modes de transport aérien et routier.

La stratégie transport durable s'articule autour de cinq piliers :



1. **La réduction soutenue et continue du recours à l'aérien et le suivi spécifique mis en place**

La réduction du transport aérien s'inscrit comme un pilier de la stratégie de distribution. Elle est à ce titre intégrée aux objectifs budgétaires des Divisions et s'intègre dans les stratégies de sourcing, en favorisant, par exemple, les productions locales.

En 2021, le Groupe a transporté 0,4 % de ses produits, en poids, par voie aérienne, représentant 44,5 % de son empreinte carbone liée au transport. L'empreinte carbone globale du transport aérien a ainsi diminué de 7 % en 2021 par rapport à 2020.

Le Groupe continue de capitaliser sur ses résultats antérieurs, et poursuit la diminution de l'empreinte carbone du transport aérien avec une réduction de 7 % en 2021 par rapport à 2020 (- 43 % en 2020 par rapport à 2019).

À titre d'exemple :

- l'engagement et la collaboration de ses équipes *Supply Chain*, opérations et commerciales a permis à la Division L'Oréal Luxe de réduire ses émissions de CO_2 à hauteur de 25 % par rapport à 2020 ; et
- le programme déployé en Chine a permis de réduire de 10 % le tonnage des émissions de CO_2 liées à l'importation des produits finis dans le pays par rapport à 2020.

La mise en place et l'utilisation de la plateforme digitale *Global Freight Cockpit* permet par ailleurs un pilotage mensuel précis de l'activité de transport aérien, avec une visibilité par site, par marque et sur chaque ligne de flux de marchandise, menant ainsi à des prises de décisions éclairées et anticipées. Ce pilotage de la performance est partagé avec l'ensemble des Comités de Direction et parties prenantes du Groupe lors de Comités de revue de la performance ou de réunions spécifiques dédiées à ce sujet.

2. **Le programme *Greener lanes*, dédié au transport routier longue distance**

Ce programme met en œuvre des solutions permettant de réduire les émissions de CO_2 des flux routiers longues distances les plus émetteurs. En 2021, le transport routier des produits finis a représenté 46,6 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

Pour réduire ces émissions, de nouvelles solutions sont progressivement déployées sur l'ensemble des flux entre les usines, les centrales de distribution et les clients du Groupe :

- le recours au transport multimodal avec par exemple le recours au fret fluvial ou ferroviaire, en alternative à la route ; et
- l'utilisation d'énergies à moindre impact environnemental comme les véhicules biogaz ou biofuel, en alternative au diesel.

Le Groupe a ainsi identifié des lignes de transport prioritaires, nécessitant une évolution vers un mode de transport alternatif, l'un des principaux moyens de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Ces lignes prioritaires ont été identifiées selon plusieurs facteurs notamment : la distance parcourue, le poids des produits finis transportés, leur participation aux émissions de CO_2 liées au transport routier.

En 2021, de nouvelles solutions ont ainsi été déployées. A titre d'exemple :

- 29 lignes de transport multimodal, ferroviaire ou maritime, ou ayant recours à des énergies alternatives telles que le HVO (*Hydrotreated Vegetable Oil*) ou le bio LNG (*Liquefied Natural Gas*) ont été mises en place en Europe;
- au Brésil, une solution biométhane a été mise en place entre l'usine de Sao Paulo et le centre de distribution de Rio De Janeiro ; et
- au Mexique, un flux ferroviaire a été mis en place entre le centre de distribution de la filiale et les clients situés au Nord-Ouest du pays.

3. **Le programme GLAM (*Greener Last Mile*) cible la mise en place de solutions permettant de réduire les émissions de CO_2 lié au transport en milieu urbain.**

Le Groupe adresse également de manière spécifique l'impact environnemental du transport en milieu urbain avec l'ambition de déployer des solutions à moindre impact telles que des véhicules électriques, des vélos-cargo ou des véhicules roulant au gaz.

Lancée en 2019 et dans la continuité des actions du Groupe, des initiatives innovantes de transport plus durables sont aujourd'hui déployées dans 34 villes réparties dans 13 pays. En 2021, de nombreuses initiatives ont été mises en place, combinant les livraisons en vélo, en véhicules au biogaz et électriques, contribuant également ainsi à la réduction des émissions de particules fines dans les zones urbaines.

Par exemple, dans le cadre de la stratégie globale de décarbonation de la zone Asie du Nord, le Groupe a déployé en 2021 des vélos-cargo à Tokyo au Japon, pays stratégique de la zone.

En Chine, 70 % des livraisons urbaines à Shanghai utilisent des véhicules plus durables (électrique, biofuel, et gaz).

L'ambition du Groupe est d'étendre ce programme à 50 villes à horizon 2025.

4. **Le pilotage de la performance, axe important de la stratégie du Groupe**

Depuis plusieurs années, le Groupe s'inscrit dans une politique de décarbonation durable et implémente des plans d'actions robustes, déclinés par pays.

La digitalisation, facilitant l'accès aux données est un levier stratégique : à travers l'analyse des données précises associées au transport amont et aval des centres de distribution des filiales commerciales du Groupe, les équipes *supply chain* et transport sont ainsi en mesure de prioriser leurs actions en fonction de leur impact.

Ce pilotage régulier des plans d'actions et de la performance sur l'ensemble des modes de transport utilisés est indispensable pour permettre aux parties prenantes du Groupe de disposer de la visibilité nécessaire relative à la mise en œuvre de la stratégie de réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

Le *Global Freight Cockpit* a ainsi été développé et déployé dès 2020. Cet outils permet notamment de suivre l'ensemble des flux maritimes et aériens du Groupe. Par ailleurs les *Transport Management Systèmes* (TMS), opérationnels dans de nombreux pays, permettent un accès aux données opérationnelles en vue d'une analyse pertinente et précise de la performance.

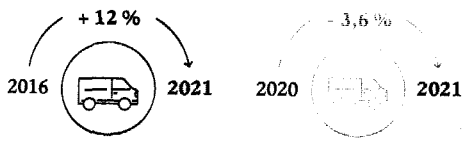
5. **La collaboration avec les acteurs de son écosystème, levier stratégique de la feuille de route de réduction de l'empreinte carbone du Groupe**

Le Groupe sélectionne et évalue ses fournisseurs et partenaires transport, fonction de leur politique environnementale et sociale, ainsi que des actions mises en œuvre pour l'accompagner dans sa démarche de réduction de son empreinte carbone.

Leur capacité à innover dans des solutions plus durables, telles que les énergies vertes (biogaz, biofuel, ou hydrogène) ou des modes de transport alternatifs (vélos-cargo, train), est un critère essentiel de sélection.

Le Groupe s'assure également d'une veille régulière afin de pouvoir identifier de nouvelles opportunités et organise avec ses partenaires des *workshops* dédiés à la décarbonation du transport.

Lors des comités stratégiques avec ses partenaires, le sujet de la décarbonation du transport ainsi que le suivi de la mise en oeuvre des plans d'action préalablement définis, sont systématiquement abordées. Des approfondissements spécifiques sont organisés si cela s'avère nécessaire.



(tonnes équivalent CO_2 par unité de vente)

Le transport des produits a émis 450 460 tonnes équivalent CO_2 en 2021, ce qui représente 69 g/CO_2 unité de vente.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR — Objectif 2030 - 50 %

L'empreinte carbone du Groupe liée au transport des produits finis a augmenté de 12 % entre 2016 et 2021. Cette évolution est notamment due à l'augmentation du recours à l'aérien sur la même période, du fait du développement des marchés asiatiques, et de la croissance des flux de la division Luxe vers cette zone.

Entre 2020 et 2021, la consolidation globale des émissions de CO_2, liées au transport des produits finis, montre une stabilité des émissions de CO_2 (- 0,4 %), soit une diminution de 3,6 % de l'empreinte carbone du Groupe en intensité (gCO_2/unité vente) sur la même période. En 2021, les émissions de CO_2 liées au transport aérien ont quant à elle diminué de 7 % par rapport à l'année 2020, avec un report bénéfique sur les modes de transport maritime et ferroire, dont l'utilisation et l'empreinte carbone ont augmenté de 19 % pour le maritime et 16 % pour le ferroire.

Grâce aux actions mises en œuvre par les équipes *Supply Chain* au travers des 5 piliers de la stratégie de décarbonation transport du Groupe, exposées ci-dessus, les émissions de CO_2 par tonne de marchandises transportées et par kilomètre parcouru ont diminué quant à elles de 14 % par rapport à 2020.

4.3.1.1.4. Préserver la ressource en eau sur les sites opérés

Le Groupe a la volonté de préserver la ressource en eau tout au long de sa chaîne de valeur et, tout particulièrement, au sein de chacun des sites opérés. Les plans d'actions mis en œuvre, partout dans le monde, sont notamment basés sur les grands principes suivants :

- la cartographie des volumes d'eau utilisés avec, en particulier pour les usines du Groupe, un outil interne à L'Oréal qui permet une évaluation exhaustive des différents usages de l'eau sur site : le *Waterscan tool*. Chaque type d'usage est ainsi quantifié et comparé à une valeur de référence afin d'identifier des potentiels de réduction ;
- la mise en place d'équipements et de process de réduction, particulièrement lors de la phase de nettoyage des équipements de production et des lignes de conditionnement dans les usines, en s'appuyant sur la démarche OPTICIP (*OPTimisation Cleaning In Place*) développée par L'Oréal ; et
- la réutilisation des eaux industrielles sans traitement pour un nouvel usage et le recyclage de l'eau utilisée, après une étape de traitement additionnelle spécifique.

À fin 2021, 17 usines du Groupe possèdent de telles installations de recyclage, qui leur permettent de réutiliser l'eau de process.

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif à horizon 2030 : 100 % de l'eau utilisée dans nos procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle, soit 100 % d'usines *Waterloop*.

À fin 2021, 6 usines ⧄ ont obtenu le statut de *Waterloop Factory*, soit 15 % des usines du Groupe.



En 2021, **15 %** des usines du Groupe sont *Waterloop*.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Le concept de « *Waterloop Factory* »

Le concept de « *Waterloop Factory* » consiste à n'utiliser de l'eau de ville que pour la consommation humaine et pour la production de l'eau de haute qualité utilisée comme matière première de la fabrication des produits ; l'intégralité de l'eau nécessaire aux utilités (nettoyage des équipements, production de vapeur, etc.) étant issue d'eau réutilisée ou recyclée en boucle sur le site.

Ce concept implique la mise en œuvre d'un dispositif en deux étapes :

- les optimisations de process industriels afin de minimiser les volumes d'eau utilisés, ce qui conduit à une réduction des prélèvements d'eau ; et
- la mise en œuvre d'un dispositif de recyclage de l'eau : les effluents industriels, sortant du prétraitement de la station d'épuration du site, sont retraités à l'aide de différentes technologies (ultrafiltration, osmose inverse, nanofiltration, etc.) afin d'en extraire une eau de très haute qualité. Celle-ci est ensuite utilisée en boucle pour le nettoyage des outils de production et les utilités, en remplacement de l'eau de ville. Ainsi, les besoins en eau pour les utilités sont couverts à 100 %.

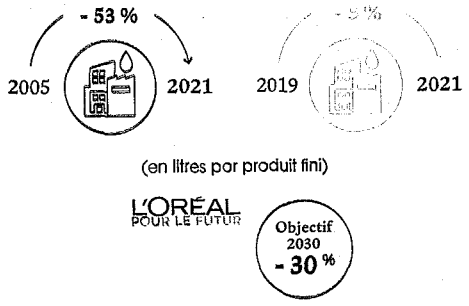
Pour la première fois, le concept de « *Waterloop Factory* » a été mis en œuvre en 2017 par l'usine de Burgos en Espagne. En 2021, ce concept est également appliqué par les usines de Settimo en Italie, de Vorsino en Russie, de Libramont en Belgique, de Mexico au Mexique et de Yichang en Chine. Il sera déployé progressivement sur l'ensemble des usines du Groupe.

| PRÉLÈVEMENT D'EAU DES SITES INDUSTRIELS

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif à horizon 2030 : réduire de 30 % les prélèvements d'eau des usines et centrales de distribution par unité de produit fini, par rapport à 2019.

Le prélèvement total d'eau des sites industriels a été de 2 057 milliers de m^3 pour l'année 2021 ⧄, en baisse de 5 % par rapport à 2019, alors que la production de produits finis a diminué de 0,4 % sur la même période.

Le prélèvement d'eau a été de 0,34 litre par produit fini en 2021 ⧄, soit une diminution de 5 % par rapport à 2019 (diminution de 8 % par rapport à 2020)



⧄ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

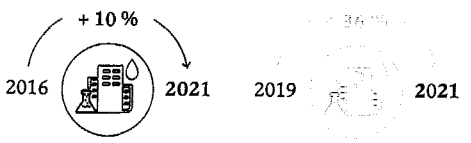
PRÉLÈVEMENT D'EAU DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif à horizon 2030 : réduire de 30 % les prélèvements d'eau des sites administratifs et centres de recherche par 100 heures travaillées, par rapport à 2019.

Le prélèvement total d'eau des sites administratifs et centres de recherche a été de 253 milliers de m³ pour l'année 2021, en baisse de 38 % par rapport à 2019.

Le prélèvement d'eau est de 753 litres par 100 heures travaillées pour l'année 2021, soit une augmentation de 36 % par rapport à 2019 (augmentation de 13 % par rapport à 2020).

Ces résultats sont principalement liés aux effets de la crise sanitaire de la Covid-19, qui a entraîné la fermeture complète ou partielle d'un certain nombre de sites à travers le monde occasionnant une diminution des heures travaillées sur site de 54 % par rapport à 2019 (diminution de 13 % par rapport à 2020). Cet écart entre la baisse des heures travaillées sur site et le prélèvement d'eau est notamment lié à la nature des activités maintenues sur les sites (laboratoires, pilotes, etc.), elles-mêmes consommatrices d'eau.



(en litres par 100 heures travaillées)

L'ORÉAL POUR LE FUTUR Objectif 2030 - 30 %

CONSOMMATION ET EMPREINTE EAU QUANTITATIVE DES SITES DE PRODUCTION

L'eau est une ressource qui nécessite une gestion à l'échelle locale, dépendante du bassin versant dans lequel un site est localisé. Un bassin versant correspond au territoire irrigué par des sources et des cours d'eau qui convergent vers un même point. La disponibilité, l'accès et les besoins en eau peuvent être très variables d'un bassin versant à l'autre : ils diffèrent selon la nature et l'intensité des activités humaines, et selon les besoins naturels des écosystèmes.

Afin de prendre en compte cette dimension locale des enjeux liés à l'eau, le Groupe a créé en 2021 un nouvel indicateur : l'empreinte eau quantitative. Il est calculé à partir de la consommation d'eau d'un site (différence entre les prélèvements d'eau et les effluents en sortie de site) et de la situation de stress hydrique du bassin versant dans lequel il se trouve.

Le stress hydrique décrit, pour un bassin versant donné, l'écart entre les besoins et la disponibilité des ressources en eau.

L'empreinte eau quantitative n'est calculée que pour les usines, qui sont les sites à l'origine de la plus grande partie des prélèvements d'eau du Groupe (elles représentent 85 % des prélèvements de l'ensemble des sites opérés par le Groupe en 2021).

En 2021, parmi les 39 usines du Groupe, 10 sont situées dans des bassins versants en stress hydrique, soit 26 % des usines du Groupe.

Consommation et empreinte eau quantitative des usines du Groupe	2021
Eau prélevée de la ville (ou autre fournisseur) (m³)	1 718 988
Eau de pluie (m³)	92
Eau prélevée dans la nappe phréatique (m³)	256 003
Prélèvement total (m³)	1 975 083 ⧄
Effluent à la sortie du site (m³)	885 423
Consommation d'eau (m³)	1 089 660
Empreinte eau quantitative (m³ eq)	8 511 553 ⧄

Le *Water Disclosure Project* : une initiative du CDP pour la transparence des informations sur l'eau et la gestion du risque eau tout au long de la chaîne de valeur

Depuis 2010, L'Oréal participe au *Water Disclosure Project*, dont il est l'un des précurseurs. Ce programme a pour vocation d'inciter les entreprises à publier chaque année leur stratégie de gestion de l'eau, leurs résultats et les projets mis en œuvre pour améliorer leurs performances et réduire les risques sur leurs activités liées à la consommation d'eau. Il a été lancé par le CDP, importante organisation à but non lucratif et indépendante qui promeut la transparence et la publication des informations environnementales sur plusieurs thèmes (le changement climatique, l'eau, la déforestation, etc.).

En 2021, L'Oréal a été reconnu pour la sixième fois consécutive comme l'un des leaders mondiaux pour sa stratégie et ses actions en matière de gestion durable de l'eau dans toute sa chaîne de valeur, depuis la production des matières premières jusqu'à l'utilisation des produits par les consommateurs et la fin de vie des produits, en se voyant décerner un « A », soit le plus haut niveau de performance du classement du CDP.

L'Oréal mobilise également sa *Supply Chain* pour une gestion durable de l'eau (voir paragraphe 4.3.1.2.2. « Associer les fournisseurs stratégiques aux ambitions du Groupe » dans le présent document).

⧄ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

4.3.1.1.5. Préserver la biodiversité sur les sites opérés

Le Groupe L'Oréal a la volonté de limiter l'impact de son activité sur la biodiversité tout au long de sa chaîne de valeur et au sein de chacun des sites qu'il opère. Des projets favorisant la protection ou le développement de la biodiversité ont été initiés sur la plupart des sites, de même que des actions de sensibilisation auprès des collaborateurs. Toutes ces actions doivent être conduites en cohérence avec le milieu dans lequel ces sites sont implantés.

En 2018, en complément des règles dont L'Oréal s'est doté en matière d'utilisation des sols (voir paragraphe 4.3.1.1.2. « Maîtriser les risques et l'impact des sites sur leurs milieux » dans le présent document), il a été proposé à chacun des sites de mettre en œuvre une organisation adaptée pour déployer une feuille de route biodiversité spécifique. Des partenariats avec des organismes extérieurs, comme par exemple la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO), peuvent être mis en place afin de réaliser des inventaires de biodiversité sur site et proposer des plans d'action adaptés. Ces inventaires prennent en compte les enjeux locaux, régionaux, nationaux, et portent sur la perméabilité du sol, la proportion et la connexion des espaces verts, la diversité des habitats et celle des strates végétales, le nombre d'espèces (flore et faune), y compris les espèces protégées, vulnérables et envahissantes. Les inventaires contribuent ainsi à l'établissement d'une base de connaissances scientifiques pour définir des plans d'actions biodiversité ciblés, conduits avec des associations ou des experts locaux, en cohérence avec l'écosystème dans lequel les sites opèrent. Ces projets peuvent conduire à transformer des espaces disponibles en faveur de la biodiversité sur le site lui-même. Ils peuvent également contribuer à des actions pédagogiques à destination des collaborateurs de L'Oréal et des parties prenantes locales en les incitant à une meilleure connexion avec la nature et en leur permettant ainsi de devenir eux-mêmes des acteurs de la protection de la biodiversité.

À fin 2021, 80 inventaires de biodiversité ont été réalisés dans le Groupe, dont 73 % par des sites industriels.



À fin 2021, **80** sites ont réalisé un inventaire biodiversité.

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif : d'ici à 2030, l'ensemble des bâtiments et tous les sites industriels opérés par le Groupe auront un impact positif sur la biodiversité par rapport à 2019.

Une méthodologie pour suivre cet engagement a été construite en 2021 et sera déployée en 2022 à l'ensemble des sites du Groupe. Devenir « net positif biodiversité » est un statut qui s'obtient en fonction de :

- L'atteinte d'un seuil d'amélioration de la qualité des habitats et de la biodiversité : cette amélioration au niveau des sites se mesure au travers d'un indicateur, le Site *Biodiversity Score* (SBS) : les informations nécessaires au calcul du SBS sont issues des inventaires de biodiversité. Il permet d'évaluer et de suivre la progression de la qualité de la biodiversité d'un site ; et
- L'atteinte d'un seuil de culture biodiversité : le développement d'une culture biodiversité intègre notamment la sensibilisation et la formation de l'ensemble des équipes d'un site, l'intégration des aspects biodiversité dans le déploiement de nouveaux projets (extension d'un bâtiment, etc.) et dans la vie quotidienne du site (achats responsables, sensibilisation au gaspillage alimentaire, etc.).

En outre, L'Oréal souhaite supprimer l'utilisation de produits phytosanitaires (insecticides, fongicides et herbicides) pour l'entretien des espaces verts car ils sont susceptibles d'avoir des effets sur l'environnement et la santé humaine. Les sites opérés par le Groupe doivent rendre compte de l'utilisation ou non de ces produits.

Le Groupe s'engage à ce que 100 % des sites qu'il opère n'utilisent pas de produits phytosanitaires d'ici 2030.

À fin 2021, 143 sites, soit 84 % des sites L'Oréal n'utilisent pas ou plus de produits phytosanitaires pour l'entretien des espaces verts.

4.3.1.1.6. Préserver les ressources et réduire les déchets sur les sites opérés

Depuis plusieurs années, une démarche ambitieuse d'optimisation des déchets qui va bien au-delà de la conformité réglementaire a été mise en œuvre au sein du Groupe dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All* et se poursuit avec le programme L'Oréal pour le Futur. Un défi ambitieux, au regard de l'exigence avec laquelle L'Oréal définit la notion de déchet. En effet, tout rejet solide qui n'est pas un produit fini destiné à la consommation est considéré comme un déchet, quel que soit son traitement et sa valorisation future.

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif à l'horizon 2030 afin de préserver les ressources naturelles : 100 % des déchets générés sur les sites opérés seront valorisés (réutilisés, recyclés ou valorisés énergiquement).

Par ailleurs, dans la continuité du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe a fixé de nouveaux seuils d'objectifs de réduction des déchets générés :

- réduire de 30 % la génération de déchets des usines et centrales de distribution par unité de produit fini, par rapport à 2019 ; et
- réduire de 30 % la génération de déchets des sites administratifs et centres de recherche par 100 heures travaillées, par rapport à 2019.

Enfin, L'Oréal poursuit son engagement également à ne plus envoyer de déchets en décharge (hors contrainte réglementaire).

Réduire la génération de déchets à la source

La réduction des déchets requiert la mobilisation de nombreux acteurs. C'est un indicateur de performance environnementale, d'abord pour les sites industriels, sites administratifs et centres de recherche, mais aussi pour l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe :

- pour les équipes packaging, mobilisées à travers une démarche d'éco-conception des articles de conditionnement et des emballages de transport (allégement, optimisation, réutilisation, etc.) visant à réduire les déchets et améliorer leur recyclabilité ;
- pour les équipes achats, contacts privilégiés avec les fournisseurs, dans le but d'optimiser les emballages de transport des matières premières et articles de conditionnement reçus dans les usines du Groupe, source importante de déchets. Le développement du *wall-to-wall* (production des articles de conditionnement au plus près des unités de production du Groupe) est un levier particulièrement efficace de réduction à la source des déchets liés à l'approvisionnement des composants ;
- pour les équipes industrielles impliquées dans une démarche d'amélioration continue des process de fabrication et de conditionnement afin d'en réduire les pertes en cours de production ; et
- pour les équipes *Supply Chain* qui travaillent à la réduction des stocks obsolètes, essentielle à la réduction des déchets liés à l'activité du Groupe. Dans chaque zone, des programmes combinent agilité industrielle et amélioration des prévisions de vente dans le but de réduire l'obsolescence des produits et d'en assurer un meilleur écoulement (la mise en place d'*outlets*, de *family sales*, de ventes aux personnels et de dons à des associations.

Par ailleurs, le Groupe s'engage contre le gaspillage alimentaire. En 2021, 3 297 repas en moyenne ont été servis quotidiennement en région parisienne. Les restaurants d'entreprise en gestion directe comme en gestion concédée ont fait don des excédents alimentaires de ces repas à des associations telles que les Restos du cœur ou encore Le Chaînon Manquant, portant à 3 973 le nombre de repas donnés au cours de l'année 2021.

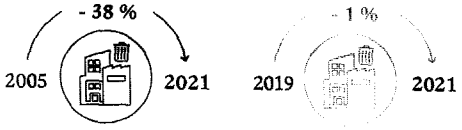
L'Oréal adopte les meilleures pratiques dans les restaurants qu'il gère directement. Y ont été notamment mis en œuvre, un véritable programme de sensibilisation auprès des collaborateurs, la valorisation de 100 % des déchets alimentaires la filière Bio-Déchets, un suivi très strict des dates de péremption et des stocks, des modes de cuisson en temps réel et à la demande, ainsi qu'un service attentif aux quantités servies.

De nombreuses initiatives sont également prises pour développer l'alimentation responsable, équitable et durable dans les restaurants et cafétérias du Groupe. Le développement de l'approvisionnement en café équitable, de la part des produits locaux et issus de l'agriculture biologique ou la priorité donnée aux fruits et légumes de saison dans la préparation des menus sont, par exemple, appliqués.

Les campus de région parisienne se sont également engagés dans des actions pour réduire l'utilisation de plastique (suppression des bouteilles et gobelets en plastique pour les prestations en salles et suppression des gobelets plastiques dans les cafétérias) et de recyclage des huiles de friture en bio-carburant.

Par exemple, le campus d'Aulnay-sous-Bois a développé un partenariat spécifique avec les Restaurants du Cœur sur la base d'une convention de dons alimentaires portant sur 3 455 repas en 2021 et de ventes solidaires. Il a également fait le choix d'approvisionnements exclusivement basés sur des œufs issus d'élevage en plein air. Il a enfin obtenu, pour tous ses efforts, la garantie « Mon resto responsable » mis en place par la Fondation Nicolas Hulot, pour une restauration collective de qualité et respectueuse de l'environnement. Cette garantie porte sur 4 thèmes : le bien-être des convives, l'assiette responsable, les éco-gestes et l'engagement social et territorial.

GÉNÉRATION DES DÉCHETS TRANSPORTABLES DES SITES INDUSTRIELS



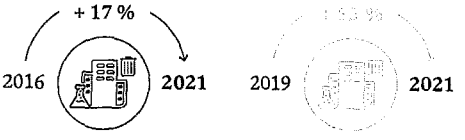
(en grammes par produit fini, hors boue, hors rotations d'emballages navettes, comprenant les emballages navette à la source)

L'ORÉAL POUR LE FUTUR — Objectif 2030 - 30 %

La génération de déchets des sites industriels a représenté 80 363 tonnes pour l'année 2021 ⧄, soit une diminution en valeur absolue de 1 % par rapport à 2019 (ces déchets n'incluent pas les boues générées par les stations de traitement des effluents des sites du Groupe), alors que la production de produits finis a diminué de 0,4 % sur la même période.

En 2021, la génération de déchets pour les sites industriels a été de 13,1 grammes par produit fini ⧄, soit une diminution de 1 % par rapport à 2019 (augmentation de 3 % par rapport à 2020).

GÉNÉRATION DES DÉCHETS TRANSPORTABLES DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE



(en kilogrammes par 100 heures travaillées, hors boue, hors rotations d'emballages navettes, comprenant les emballages navettes à la source)

L'ORÉAL POUR LE FUTUR — Objectif 2030 - 30 %

⧄ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

La génération de déchets des sites administratifs et centres de recherches a représenté 4 466 tonnes en 2021 soit une diminution en valeur absolue de 29 % par rapport à 2019 (ces déchets n'incluent pas les boues générées par les stations d'épuration des sites du Groupe).

En 2021, la génération de déchets de ces sites a été de 13,3 kilogrammes par 100 heures travaillées, en augmentation de 55 % par rapport à 2019 (augmentation de 22 % par rapport à 2020).

Ces résultats sont principalement liés aux effets de la crise sanitaire liée à la Covid-19, qui a entraîné la fermeture complète ou partielle d'un certain nombre de sites à travers le monde occasionnant une diminution des heures travaillées sur site de 54 % par rapport à 2019 (diminution de 13 % par rapport à 2020). Cet écart entre la baisse des heures travaillées sur site et la génération des déchets est notamment due à la nature des activités maintenues sur les sites (laboratoires, pilotes, etc.), elles-mêmes génératrice de déchets.

	Sites administratifs et centres de recherche		Sites industriels	
	2020	2021	2020	2021
Déchets transportables hors emballages navette en rotation, avec emballages navette à la source (en tonnes)	**4 251**	**4 501**	**85 389**	**94 175 ☑**
Emballages navette en rotation (en tonnes) (1)	0,104	0,164	18 340	19 718 ☑
Total valorisé (en tonnes)	3 838	4 022	98 905	109 695 ☑
Indice valorisation (en %)	**94**	**92**	**96**	**97 ☑**
Total valorisé matière (en tonnes)	2 001	2 097	59 665	66 195 ☑
Indice de valorisation matière (en %)	**49**	**48**	**58**	**59 ☑**

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

En complément d'un suivi des déchets par nature, une nouvelle approche de comptabilisation des déchets par cause est déployée depuis 2019 auprès de toutes les usines et centrales de distribution du Groupe. Elle consiste à identifier et quantifier les sources et causes de la génération de déchets au sein des différents flux d'un site. Cette démarche permet d'enrichir les plans d'action en matière de réduction de déchets et constitue un levier de progrès supplémentaire pour les sites.

Au sein de chaque site du Groupe, un suivi spécifique (volumétrie, filières de collecte, traitements, etc.) des déchets faisant l'objet d'une réglementation particulière (inflammables, toxiques, etc.) est mis en œuvre en prenant en compte les spécificités de chaque pays dans lequel le site opère. Les déchets réglementés bénéficient comme l'ensemble des déchets d'une démarche d'amélioration continue.

Déchets réglementés (tonnes)	2019	2020	2021	Variation vs 2020
Groupe L'Oréal	19 230	17 812	19 551	10 %
Sites industriels	18 667	17 359	18 922 ☑	9 %
Sites administratifs et centres de recherche	563	453	629	39 %

En 2021, la part des déchets réglementés générés dans le Groupe évolue proportionnellement à l'augmentation de la génération de déchets par rapport à 2020.

Valoriser les déchets générés

Le Groupe s'inscrit dans une démarche systématique de préservation de la matière. Ainsi, au-delà de la réduction à la source, le Groupe est également engagé dans une recherche des meilleures solutions pour valoriser les déchets qu'il produit.

Un travail en collaboration avec les laboratoires de Recherche L'Oréal et une entreprise de traitement des déchets a débuté en 2020 pour trouver des solutions de recyclage aux produits finis qui ne peuvent être ni commercialisés ni donnés.

Une étude a également débuté en 2020 avec les laboratoires de Recherche L'Oréal pour trouver des alternatives de valorisation matière aux boues issues des stations d'épuration du Groupe.

En 2021, 97 % des déchets générés par les sites industriels ont été valorisés par réemploi, recyclage ou valorisation énergétique, et 59 % ont été valorisés par réemploi ou recyclage, permettant d'en préserver la matière ☑.

L'Oréal s'est fixé l'objectif d'atteindre « zéro déchet mis en décharge » d'ici à fin 2030 pour l'ensemble des sites (hors contraintes réglementaires). Des travaux ont été engagés avec des sociétés spécialisées ainsi que les autorités locales pour la mise en place de solutions de traitement adaptées. La mobilisation de l'ensemble des usines et centrales de distribution a ainsi permis d'atteindre cet objectif de « zéro déchet mis en décharge » pour la quatrième année consécutive (hors contraintes réglementaires).



0 tonne ☑

En 2021, toutes les usines et les centrales de distribution du Groupe ont atteint l'objectif de « zéro mise en décharge » (hors contraintes réglementaires).

L'ORÉAL POUR LE FUTUR — Objectif 2030 **0** tonne

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

(1) Un emballage navette est un élément d'emballage réutilisé en boucle fermée entre un site L'Oréal et un fournisseur. Sa réutilisation est donc programmée à l'avance dans un cycle court et implique des acteurs prédéterminés une fois pour toutes.

Concernant les sites administratifs et centres de recherche, la démarche est plus récente mais s'est accélérée : les déchets mis en décharge (hors contraintes réglementaires) ont été réduits en 2021 de 15 % par rapport à 2020, représentant une quantité de 51 tonnes.

L'atteinte de l'objectif « zéro déchet mis en décharge » s'inscrit dans une démarche plus globale d'économie circulaire dans laquelle le Groupe est engagé. L'Oréal cherche à promouvoir autant que possible un traitement local des déchets, afin d'en réduire l'impact environnemental et de créer d'éventuelles synergies avec d'autres acteurs du territoire.

En 2021, les mises en décharge pour contraintes réglementaires ont représenté 13 tonnes pour les usines et centrales de distribution ☑ et 145 tonnes pour les sites administratifs et centres de recherche.



59 % de valorisation matière des déchets en 2021 pour les sites industriels. ☑

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

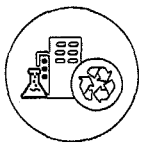
Objectif 2030 100 %

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

97 % des déchets ont été valorisés en 2021 pour les sites industriels ☑ soit 1 point de plus qu'en 2019 (10 points de plus qu'en 2005). 23 usines et 24 centrales de distribution ont un taux de valorisation de 100 % en 2021.

59 % des déchets ont été réutilisés ou recyclés (valorisation matière) en 2021☑ pour les sites industriels.

3 % des déchets ont été détruits sans valorisation (incinération sans récupération d'énergie) en 2021, soit 3 238 tonnes ☑.



48 % de valorisation matière des déchets en 2021 pour les sites administratifs et centres de recherche.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectif 2030 100 %

92 % des déchets ont été valorisés en 2021 pour les sites administratifs et centres de recherche, soit 4 points de plus qu'en 2019 (8 points de plus qu'en 2016). 40 sites administratifs et 6 centres de recherche ont un taux de valorisation de 100 % en 2021.

48 % des déchets ont été réutilisés ou recyclés (valorisation matière) en 2021.

6 % des déchets ont été détruits sans valorisation (incinération sans récupération d'énergie) en 2021, soit 282 tonnes.

4.3.1.2. Associer les fournisseurs à la transformation du Groupe

L'engagement et les actions du Groupe auprès de ses fournisseurs lors de la crise sanitaire de la Covid-19

L'Oréal s'est fortement engagé dès le début de la crise sanitaire de la Covid-19 en déployant des actions de solidarité, considérant qu'il doit agir auprès de ses parties prenantes.

Au-delà de son exigence vis-à-vis de ses propres sites, L'Oréal a déployé depuis des années une politique environnementale tout au long de sa chaîne de valeur.

Le Groupe a également soutenu ses partenaires en leur proposant un partage de bonnes pratiques s'agissant des mesures sanitaires et a également mis en place un fonds de solidarité pour aider les communautés locales de son programme *Solidarity Sourcing* (fermiers, collecteurs) dans le cadre des besoins identifiés par des ONG de terrain.

La collaboration avec ses fournisseurs, en ligne avec les valeurs et la raison d'être de L'Oréal, a permis au Groupe de poursuivre ses activités dans ce contexte exceptionnel et de renforcer des partenariats avec des fournisseurs.

L'Oréal travaille, en effet, en partenariat avec ses fournisseurs pour améliorer le profil environnemental et social de ses produits : l'éco-conception et le *sourcing* durable des emballages, des ingrédients et des formules, comme de ses transports. Cet écosystème étendu à travers le monde couvre

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

l'ensemble des besoins du Groupe en emballages, matières premières, sous-traitance, équipements de production, objets promotionnels et publicitaires, etc. L'engagement et la performance de cet écosystème est déterminant dans l'atteinte des engagements du Groupe.

En 2021 comme en 2020, malgré le contexte empêchant l'organisation d'évènements présentiels, L'Oréal a maintenu l'animation de nombreux webinaires (intitulés « *Spread the green vibes* ») à travers le monde, pour partager son engagement en matière de décarbonation (*Science Based Targets*), pour présenter plus largement son programme L'Oréal pour le Futur avec les différents objectifs mais aussi lancer des actions et des initiatives. Plus de 900 fournisseurs en 2021 ont participé à ces échanges interactifs.

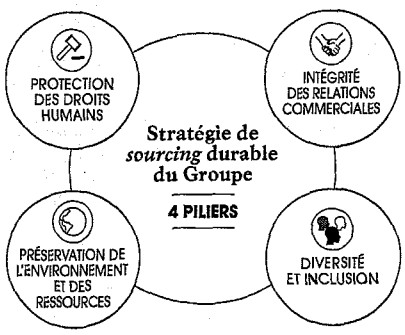
4.3.1.2.1. Diligence raisonnable : sélection et évaluation des fournisseurs stratégiques

A/ Intégrer la performance environnementale et sociale des fournisseurs dans leur sélection et leur évaluation

Le Groupe a décidé d'intégrer les performances environnementales et sociétales de ses partenaires, et fournisseurs comme un critère prioritaire de sélection. À ce titre, les engagements du programme *Sharing Beauty with All*, et désormais L'Oréal pour le Futur, s'inscrivent dans la continuité de la politique d'achats responsables du Groupe initiée en 2002 avec le programme L'Oréal *Buy & Care*.

L'Oréal a édité une nouvelle stratégie de *Sourcing* durable, dans la continuité de la précédente, et centrée sur 4 piliers : la protection des droits humains, la préservation de l'environnement et des ressources, l'intégrité des relations commerciales et la diversité et l'inclusion.

Pour chaque axe, sont précisés les engagements et les objectifs, les valeurs et les normes partagés avec ses fournisseurs. Ces objectifs ont été construits avec des experts externes sur la base de référentiels reconnus, les outils de suivi des progrès sont également précisés. Cette stratégie donne un cadre commun pour intégrer ces enjeux au cœur du modèle d'entreprise et agir pour atteindre une performance durable.



Les engagements et les performances des fournisseurs en matière de RSE comptent de manière significative dans le choix des partenaires du Groupe. Les équipes Achats de L'Oréal ont en effet défini 5 piliers de performance permettant d'évaluer et de choisir les fournisseurs :

- la qualité ;
- la responsabilité sociale et environnementale ;
- l'innovation ;
- la *Supply Chain* & Service ; et
- la compétitivité.

Ces piliers structurent tant la performance au quotidien que les stratégies de long terme. Une « fiche d'évaluation » (*scorecard*) mondiale a été déployée pour tous les domaines d'achat permettant de mesurer précisément les résultats des fournisseurs, en particulier le respect de leurs engagements environnementaux, sociaux et sociétaux qui comptent pour 20 % dans l'évaluation finale.

La stratégie et les plans d'actions RSE des fournisseurs sont totalement intégrés dans leurs relations avec L'Oréal et sont donc discutés lors des réunions stratégiques (*Business Review*). Ainsi, en 2021, 627 *business reviews* ont été réalisées. L'évaluation des fournisseurs sur le pilier RSE est basée notamment sur la conformité de leurs audits sociaux, la mise en place de projets de *Solidarity Sourcing* et sur leur résultat au programme CDP *Supply Chain* de réduction des émissions de CO_2.

L'ensemble des fournisseurs évalués représente plus de 85 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement, sous-traitance et *electronic devices*) et 10 % des achats indirects.

Afin de donner accès aux fournisseurs à des outils de formation du Groupe, destinés à optimiser leurs politiques en matière de développement durable, un site en ligne dédié aux fournisseurs est opérationnel depuis 2016. Il y est proposé des e-learnings, des vidéos, des présentations sur des sujets variés tels que, l'éthique, le changement climatique, les audits sociaux, etc. Cet accès est désormais accessible à tous les fournisseurs stratégiques du Groupe et est étendu progressivement l'ensemble des fournisseurs.

B/ Audits sociaux : un processus rigoureux et une dynamique d'amélioration continue

Depuis 2002, l'ensemble des fournisseurs du Groupe doivent approuver la Lettre d'Engagement Éthique, qui reprend ses exigences et engagements vis à vis de ses fournisseurs, conformément à ses programmes et ses politiques concernant l'éthique, la responsabilité d'entreprise, les droits humains et la conformité.

Le Groupe a rendu public en 2021 une version mise à jour de ce document, désormais intitulé « Lettre d'Engagement Éthique Mutuel », soulignant l'engagement mutuel de L'Oréal avec ses fournisseurs. Ce document couvre notamment les sujets de droits humains et les conditions de travail. Cette lettre est déployée progressivement auprès de tous les fournisseurs dans le monde (voir paragraphe 3.4. « Plan de Vigilance » du présent document).

Les sous-traitants du Groupe et ses fournisseurs de matières premières, emballages, équipements de production et PLV/Promo situés dans des pays identifiés à risques selon *Verisk Maplecroft* font l'objet d'un audit social obligatoire (et préalable à tout référencement du fournisseur) qui vise notamment à s'assurer du respect des lois applicables, des droits humains et du droit du travail. Cet audit porte également sur la sécurité des collaborateurs, les conditions de travail sur le lieu de travail et sur la prise en compte de l'impact des activités sur l'environnement.

Les audits sociaux sont réalisés pour le compte de L'Oréal par des prestataires externes indépendants.

Les audits initiaux ainsi que les ré-audits après trois ans sont financés par le Groupe. Les audits de suivi permettant de vérifier l'efficacité des plans d'action sont à la charge des fournisseurs.

Dix chapitres sont audités :
- le travail des enfants ;
- le travail forcé ;
- l'environnement, l'hygiène et la sécurité ;
- le respect des lois relatives aux syndicats ;
- la non-discrimination ;
- les pratiques disciplinaires ;
- le harcèlement ou l'environnement hostile de travail ;
- le respect de la rémunération et des avantages ;
- le temps de travail ; et
- la relation avec les sous-traitants.

L'audit social de L'Oréal se base en grande partie sur le standard mondialement reconnu SA 8000. Le Groupe s'est aussi imposé des critères plus contraignants notamment en ce qui concerne l'âge minimal du travail des enfants. Il est fixé à 16 ans pour tous les salariés travaillant chez les fournisseurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Audits sociaux : un processus rigoureux et une dynamique d'amélioration continue

Un outil de gestion des audits sociaux permet d'organiser la planification de tous les audits avec le système du prestataire externe et de piloter l'ensemble des résultats et plans d'action pour tous les fournisseurs concernés.

Un *e-learning* est disponible pour tous les acheteurs, afin de compléter la formation *Sourcing Discovery* qui explique à tout nouvel acheteur l'importance du programme d'audits sociaux et la manière dont l'acheteur doit l'intégrer à son quotidien.

Les acheteurs du Groupe pilotent ainsi l'amélioration continue de leurs fournisseurs dans la conformité aux standards du Groupe.

Chiffres clés

Plus de 9 300 sites de fournisseurs ont fait l'objet d'audits depuis la mise en place de l'outil de reporting en 2006 (voir paragraphe 3.4.7.3. du présent document) :

- 1 236 audits [1] ◪ ont été réalisés en 2021 soit plus de 14 900 depuis 2006 ;
- dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19, des moyens techniques ont été déployés par le Groupe pour organiser des audits de sites à distance et ainsi garantir la protection sanitaire et la conformité sociale. Ce mode d'audit est validé sous conditions et reste exceptionnel. Depuis 2020, 79 audits sociaux des sites des fournisseurs ont été organisés à distance ;
- les audits de suivi, qui vérifient la correction des non-conformités, représentent 37 % de la totalité des audits réalisés en 2021 et ont permis à 72 % des fournisseurs audités d'améliorer leur résultat ; et
- 98 % des sites de production des fournisseurs nécessitant des audits ont été audités au moins une fois.

C/ Engager les fournisseurs stratégiques à procéder à l'auto-évaluation de leur politique en matière de développement durable

L'Oréal a initié, en 2014, un programme d'évaluation des fournisseurs stratégiques [2] et de leur politique en matière de développement durable. En complément de sa propre évaluation, L'Oréal fait évaluer les politiques de développement durable de ses fournisseurs par EcoVadis avec pour objectif d'affiner l'analyse des performances des fournisseurs et de les aider à les améliorer en identifiant des axes de progrès. L'évaluation EcoVadis permet ainsi à L'Oréal non seulement d'impliquer ses fournisseurs dans le développement durable, mais aussi de les inciter à développer leurs politiques éthiques avec un focus sur la lutte contre la corruption, le suivi de la sécurité et la santé de leurs employés, ainsi que leurs politiques de déploiement d'achats durables (voir paragraphe 4.3.3. « Politique en faveur des Droits Humains » du présent document).

Résultats 2021

En 2021, 767 fournisseurs ont réalisé une évaluation validée par EcoVadis de leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs en 2021. 331 d'entre eux représentent 82 % des fournisseurs stratégiques du Groupe, tous domaines confondus.

4.3.1.2.2. Associer les fournisseurs stratégiques aux ambitions du Groupe

A/ Inciter les fournisseurs à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre

Depuis 2009, L'Oréal associe ses fournisseurs à la démarche de mesure et de réduction des émissions de gaz à effet de serre en les incitant à travailler avec le CDP, dans le cadre du programme CDP *Supply Chain*. Cette organisation internationale à but non lucratif, dont L'Oréal est membre depuis 2003, invite les entreprises à publier leur impact environnemental et leur fournit des outils de mesure, d'évaluation et de communication.

En 2021, 565 fournisseurs ont participé au CDP *Supply Chain*, soit 86 % des 658 fournisseurs invités. Ils ont été sélectionnés dans tous les domaines d'achats, partout dans le monde, que ce soit de grands groupes industriels ou des PME. En 2021, la moyenne des résultats Fournisseurs est « C ».

Dans le domaine des achats directs, les fournisseurs participant au CDP *Supply Chain* représentent 87 % des dépenses réalisées en 2021. Parmi eux, 227 fournisseurs ont alloué leurs émissions à L'Oréal. Le score moyen des fournisseurs directs est « C ».

◪ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

(1) Dans le nombre d'audits sociaux réalisés, les audits pour lesquels l'auditeur n'a pas pu accéder au site ou à des données suffisantes sont inclus. Ils représentent 2 % du nombre total d'audits. À noter que ces cas sont exclus pour l'analyse des non-conformités par chapitre détaillée dans le Plan de Vigilance.

(2) Les fournisseurs stratégiques sont les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal.

En décembre 2015, à l'occasion de la COP21, L'Oréal a renforcé ses objectifs pour accélérer la mise en œuvre des plans de lutte contre le changement climatique. Depuis, les fournisseurs sont ainsi incités à :

- participer au CDP *Supply Chain* ;
- se fixer des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ; et
- communiquer sur les plans d'action pour y parvenir.

À fin 2021, les fournisseurs répondant à cet engagement représentent 77 % des dépenses en achats directs. Le score moyen de ces fournisseurs est « B- », le meilleur score depuis le début du programme.

L'Oréal continue d'être reconnu par le CDP comme une des entreprises les plus engagées dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le nombre élevé de fournisseurs du Groupe partenaires du CDP en témoigne. Cet engagement croissant résulte notamment de la forte implication des équipes Achats et Environnement de L'Oréal qui transmettent aux fournisseurs ayant participé leurs résultats commentés et les opportunités d'amélioration. En 2021, ces équipes ont :

- organisé avec le CDP des réunions d'explication et de formation sur le changement climatique à destination des fournisseurs ;
- animé des conférences en ligne pour les fournisseurs intégrant le programme ; et
- continué de développer des boîtes à outils en ligne pour aider à la compréhension de ces sujets.

L'évaluation par le CDP *Supply Chain* est au cœur des discussions en *business review* annuelle, et tout au long de l'année dans le cadre des interactions avec les fournisseurs.

Associer les fournisseurs du Groupe au *Forest Disclosure Project* du CDP

L'Oréal s'est engagé sur une cible de Zéro Déforestation, à s'assurer de la traçabilité des produits liés à la déforestation (palme et dérivés, papier, soja, projets de replantation, etc. et participe également au CDP *Forest* depuis 2012.

Avec le nouveau programme CDP *Forest* dédié à la *Supply Chain*, lancé en 2018, L'Oréal a encouragé ses 201 principaux fournisseurs de papier, d'huile de palme et de soja à porticiper au CDP *Supply Chain*. À fin 2021, 124 des fournisseurs sélectionnés ont participé à cette troisième édition. Les fournisseurs qui ont reporté et mis en place une politique Zéro Déforestation et des actions qui y participent représentent 25 % des dépenses réalisées sur l'ensemble des fournisseurs matières premières, sous-traitance, articles de conditionnement *et electronic devices* sélectionnés.

Leur score moyen est B.

Dans le cadre de son programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est engagé à soutenir ses fournisseurs stratégiques dans la mise en œuvre d'une trajectoire de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre de 50 % en 2030 par rapport à 2016 (Scopes 1 et 2, en tonnes).

En 2021, le Groupe a défini la méthodologie et les fondamentaux afin d'engager les fournisseurs en fonction de leur contribution et de piloter cette performance avec chacun d'entre eux. Ce pilotage repose sur les volumes d'émissions publiés dans les réponses aux questionnaires CDP pour ceux qui y participent, ou en fonction de données disponibles et vérifiées.

Pour chacun de ces fournisseurs, une trajectoire de réduction des émissions sera portagée en fonction des engagements déjà pris (par exemple pour les fournisseurs les plus engagés dans l'initiative *Science Based Target*).

En coopération avec les fournisseurs concernés, un plan d'action sera défini et suivi, mettant en avant des leviers de décarbonation adaptés à leur activité et leur contexte propre.

B/ Inciter les fournisseurs à une utilisation responsable de l'eau

Dans le cadre de nouveau programme de développement durable, L'Oréal s'est engagé à soutenir ses fournisseurs stratégiques dans leur gestion durable de l'eau.

Le Groupe souhaite s'assurer que chacun de ses fournisseurs stratégiques mette en œuvre un plan de gestion durable de l'eau et tienne compte, dans le cadre de sa consommation d'eaux industrielles et son traitement des eaux usées, de la situation du bassin hydrographique dans lequel il opère.

Associer les fournisseurs du Groupe au *Water Disclosure Project* du CDP

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty with All*, L'Oréal s'est engagé à réduire son empreinte eau et rejoint dès son lancement en 2013 le *Water Disclosure Project* qui vise à mesurer et à réduire l'empreinte eau des fournisseurs.

En 2021, pour la septième édition du *Water Disclosure Project Supply Chain*, L'Oréal a sélectionné 333 de ses fournisseurs, principalement de matières premières, d'articles de conditionnement et de sous-traitance selon les 3 critères suivants : technologie particulièrement consommatrice d'eau ; localisation d'au moins un site de production dans un bassin versant à stress hydrique ; et importance des volumes d'achat de L'Oréal. 221 d'entre eux ont accepté de participer au programme et se verront remettre une fiche de résultat personnalisée et commentée par les experts environnement du Groupe, leur permettant d'identifier les points clés de progression. En outre, L'Oréal encourage ces fournisseurs à mesurer, reporter et se fixer des objectifs de réduction des consommations d'eau pour chacun de leurs sites de production et à déployer un système d'évaluation et de management des risques liés à l'eau.

À fin 2021, les fournisseurs répondant à cet engagement représentent 61 % des dépenses réalisées sur l'ensemble des fournisseurs, matières premières, sous-traitance, articles de conditionnement et electronic devices sélectionnés. Leur score moyen est B.

C/ Mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale

Les objectifs du programme *Sharing Beauty With All* et maintenant de L'Oréal pour le Futur traduisent la conviction de L'Oréal selon laquelle la réduction de l'empreinte environnementale des produits doit s'accompagner d'une amélioration de leur bénéfice social et sociétal.

L'Oréal, du fait de la multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, est fortement impliqué dans la vie des communautés locales. Entreprise à la volonté citoyenne affirmée, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité. D'une manière générale, les établissements du Groupe et ses filiales développent des relations de qualité avec les communautés à côté desquelles ils opèrent et s'efforcent de partager leur croissance avec eux.

Au sein du programme *Sharing Beauty With All*, cette ambition s'est concrétisée en 2020 avec plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières accédant à un emploi. Avec L'Oréal pour le Futur, l'objectif est de doubler le nombre de bénéficiaires, avec 100 000 bénéficiaires additionnels à 2030.

Créé en 2010, le *Solidarity Sourcing* est le programme mondial d'achats inclusifs de L'Oréal. En 2021, 89 093 personnes en situation de vulnérabilité économique ou sociale ont ainsi bénéficié d'un emploi décent et pérenne dans le cadre de ce programme (voir le paragraphe 4.3.3.6. « Les mesures prises en faveur des communautés » du présent document). Cela représente 7 955 personnes supplémentaires par rapport à 2020, soit une augmentation de près de 10 %.

L'ORÉAL SOLIDARITY SOURCING

En 2021, 89 093 personnes ont accédé à un emploi *via* le programme Solidarity Sourcing, soit 7 955 personnes supplémentaires par rapport à 2020.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Ce programme vise à mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale et consiste à s'associer avec ses fournisseurs pour donner accès à un travail et à un revenu pérennes à des personnes généralement exclues du marché du travail.

Le Groupe continue d'ouvrir ainsi son processus d'achats aux entreprises qui font travailler des personnes issues de communautés économiquement vulnérables, y compris aux petites entreprises et à celles qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordres. L'équité dans le business et l'égalité des chances sont progressivement devenues des piliers majeurs du programme *Solidarity Sourcing*, de la stratégie d'achats durables et du modèle de croissance du Groupe.

Solidarity Sourcing et entrepreneuriat féminin

En 2021, L'Oréal a continué d'accélérer sa stratégie *Solidarity Sourcing* de soutien à l'entrepreneuriat féminin dans 16 pays : 2 427 emplois à temps plein soutenus par des fournisseurs détenus, contrôlés et dirigés par des femmes soit près de 4 fois plus qu'en 2020. Cet engagement s'inscrit dans un programme global de Diversité Fournisseurs qui totalise 2 834 bénéficiaires chez des fournisseurs « détenus, contrôlés et dirigés par une majorité de » femmes, de minorités, de personnes issues de la communauté LGBTQIA+, ou de vétérans.

Convaincu de la nécessité d'agir de manière collective pour transformer le modèle d'affaires des entreprises et démultiplier l'impact, le Groupe a rejoint, dès ses débuts, la coalition *Business For Inclusive Growth* (B4IG). Cette initiative, lancée officiellement lors du sommet du G7 de Biarritz en août 2019, abritée au sein de l'OCDE, regroupe 40 entreprises multinationales qui ont décidé d'unir leurs forces autour du thème central de la lutte contre les inégalités.

Dans ce cadre, L'Oréal :

- s'est également engagé à la tête du groupe de travail sur les achats inclusifs et le sujet du salaire décent dans les chaînes d'approvisionnement ;
- a mis à disposition de la coalition la méthodologie complète et l'expérience de 10 années de son programme d'achats inclusifs, le *Solidarity Sourcing* ; et
- est aussi moteur dans plusieurs projets de business à impact social positif au sein de l'incubateur B4IG.

Dans le cas particulier des achats de matières premières, une condition nécessaire aux projets *Solidarity Sourcing* est de combiner des pratiques agricoles responsables, la protection de l'environnement et de la biodiversité, et un impact sociétal positif, notamment grâce à la mise en œuvre des principes du commerce équitable.

Peuvent être cités, par exemple, les sourcing suivants :

- ***Le sourcing du karité*** :
  - depuis 2014, 100 % des volumes de karité proviennent du Burkina Faso ; les contrats d'achats du Groupe garantissent à des femmes, associées au sein de groupements de productrices, le préfinancement des récoltes, le respect d'un prix juste, l'accès à la formation et la mise en place de projets communautaires ;
  - au Burkina Faso, moins de 3 % des familles ont accès à l'électricité et 87 % des ménages cuisinent au bois. Les dépenses énergétiques représentent près du tiers du budget des ménages et 105 000 hectares de forêts disparaissent chaque année. La démarche de sourcing durable, équitable depuis sa mise en place, s'attache depuis 2016 à lutter contre la précarité énergétique et la déforestation en facilitant la diffusion de foyers dits améliorés auprès des femmes. Le projet multiple ses impacts :
    - la consommation de bois des ménages est réduite de moitié, et des économies significatives sont réalisées,
    - des milliers d'heures de travail non rémunéré sont évitées (ramassage du bois, cuisine),
    - les conditions de travail sont améliorées (- 60 % de fumées dans les habitations), et
    - les émissions de CO_2 sont réduites.

Dans la démarche de progrès continu, se sont ajoutées en 2020 des avancées significatives au projet Karité :

- les noix de karité achetées par le Groupe ont obtenu la certification de standard de commerce équitable *Fair For Life* ; et
- un projet pilote d'assurance inclusive a été créée en collaboration avec plusieurs partenaires, notamment les fournisseurs de Karité du Groupe ainsi qu'un spécialiste des assurances. Ce projet unique et innovant de micro-assurances santé et pertes de récoltes, vise à améliorer la résilience économique des productrices, en leur offrant une sécurité en cas d'hospitalisations ou d'accidents de la vie.

- **L'inclusion avec les fournisseurs de services marketing :**

Les Achats de L'Oréal USA s'associent à l'équipe Diversité, Équité et Inclusion du pays pour amplifier les efforts et la sensibilisation à la diversité des fournisseurs au sein de la zone.

Un partenariat exemplaire est celui avec Creator Deck, une agence certifiée par le *Women's Business Enterprise National Council* (WBENC), selon la norme indépendante nationale qui reconnait les entreprises détenues, contrôlées et dirigées par des femmes aux États-Unis. Creator Deck est spécialisée dans le marketing d'influence et intègre la diversité, l'équité et l'inclusion dans toutes les dimensions de son activité :

- les critères d'égalité des chances et de promotion de la diversité, notamment ethnique et de genre sont au cœur de son modèle d'entreprise ; et
- l'entreprise choisit par ailleurs des clients qui partagent et portent ces mêmes valeurs.

Sa base de données diversifiée d'influenceurs et leur contenu sur les médias sociaux permettent ainsi à ces des marques, comme Maybelline ou NYX, de promouvoir une vision audacieuse et plus inclusive de la beauté.

Le partenariat de L'Oréal USA avec Creator Deck illustre la valeur unique et vecteur d'innovation que les entreprises issues de la diversité apportent aux marques et aux activités du Groupe.

En 2021, L'Oréal USA réalise 22 % de la performance globale du Groupe dans le cadre du programme global Diversité Fournisseurs, avec 618 emplois soutenus auprès des fournisseurs américains certifiés détenus par des femmes, représentant un tiers de ces bénéficiaires, mais aussi auprès de ceux détenant la certification équivalente pour les minorités, LGBTQIA+, les vétérans, ou les personnes en situation de handicap.

L'Oréal et son engagement pour le salaire décent

Dans la lignée de ses engagements pour une rémunération juste de tous ses collaborateurs, L'Oréal s'engage, d'ici à 2030, à ce que l'ensemble des salariés de ses fournisseurs stratégiques soient rémunérés au moins au niveau du salaire décent, en ligne avec les meilleures pratiques.

Pour nous accompagner dans la construction de notre stratégie et plan de déploiement du *living wage*, L'Oréal s'est associé à Fair Wage Network, une ONG rigoureuse et reconnue mondialement.

Pour étendre cette approche à nos fournisseurs stratégiques, nous devons instaurer un dialogue, collaborer et établir des cadres stratégiques communs, en lien avec les partenaires au sein des chaînes d'approvisionnement, d'autres entreprises, la société civile, les gouvernements, etc.

4.3.1.3. Le développement durable : de la conception des produits au consommateur final

Dans le cadre de son nouveau programme de développement durable annoncé en juin 2020, L'Oréal pour le Futur, le Groupe poursuit ses engagements de longue date pour inscrire son activité dans les limites planétaires. Les nouveaux objectifs ont été ainsi définis de manière à garantir la durabilité des activités et à concilier les besoins du Groupe avec la préservation d'une planète aux ressources limitées.

Pour le Groupe, la préservation des ressources est un engagement historique et s'applique à l'ensemble du cycle de vie des produits, de leur création à leur utilisation par les consommateurs. À chaque conception de produit, inventé ou rénové, son profil environnemental et/ou social est amélioré. Eco-conception et réduction de l'empreinte environnementale des formules, respect de la biodiversité une politique d'approvisionnement durable et responsable des matières premières, éco-conception des emballages et engagement « Zéro Déforestation » sont autant de leviers actionnés par L'Oréal en faveur de l'innovation durable.

Les équipes de développement et de packaging, l'équipe RSE et les laboratoires mènent, avec les Comités de Direction des marques internationales, des analyses de leurs portefeuilles de formules et de leur packaging. Des plans d'innovation durable sont ainsi définis et identifiés de manière systématique grâce à des leviers d'amélioration possible sur chaque gamme et produit. Par ailleurs, en s'appuyant sur les récents développements des sciences du vivant et de l'environnement le Groupe a également initié un programme *Green Sciences* pour faire évoluer son portefeuille de matières premières et de formules le développement d'ingrédients au profil environnemental favorable en s'appuyant sur 5 piliers : les productions agricoles innovantes, les biotechnologies et la fermentation, l'éco-extraction, la chimie « verte » et la formulation durable.

Enfin, grâce à ses marques et à un système d'affichage environnemental et social (*Product Impact Labelling*), le Groupe souhaite engager ses consommateurs, et leur donner la possibilité de faire des choix éclairés de consommation durable.

4.3.1.3.1. Des produits écoconçus

A/ Réduire l'empreinte environnementale des produits



96 %
de produits écoconçus en 2021.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectif 2030
100 %

La majorité des ingrédients utilisés dans les formules (plus de 90 % en poids) ont une fin de vie dans les eaux usées domestiques et sont traités par un système d'assainissement plus ou moins développé suivant les zones géographiques.

L'ensemble des formules mises sur le marché par le Groupe sont sans risque prévisible pour l'environnement. Cependant, les ingrédients utilisés dans les formules pouvant avoir un impact environnemental plus ou moins important, L'Oréal a ouvert son laboratoire de recherche environnementale dès 1995 pour évaluer et réduire l'empreinte environnementale de ses formules. Grâce à cette initiative, le Groupe a développé une expertise sur les impacts potentiels de ses produits cosmétiques sur les milieux aquatiques. Les matières premières entrant dans la formulation des produits dès la phase de conception sont évaluées de manière à permettre une stricte sélection des ingrédients. Depuis 2005, L'Oréal s'interdit le référencement de nouvelles matières premières présentant un profil environnemental défavorable.

Mesurer l'impact environnemental des produits

En 2013, un indice permettant de quantifier la performance environnementale d'une formule cosmétique vis-à-vis de l'environnement aquatique a été développé. Pour cela, une méthode de calcul de l'empreinte eau spécifique aux produits cosmétiques a également été appliquée à l'ensemble du portefeuille de formules (indice de performance d'une formule basé sur le profil environnemental de ses ingrédients en termes de biodégradabilité et d'écotoxicité aquatique).

Depuis plusieurs années, L'Oréal réalise des analyses de cycle de vie de ses produits afin d'identifier, d'évaluer et d'améliorer leurs impacts sur l'environnement.

Depuis 2017, l'outil SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool*), basé sur une méthodologie scientifique rigoureuse d'évaluation des impacts environnementaux, a été déployé à l'ensemble des marques du Groupe (hors acquisitions récentes). Cet outil permet de calculer l'empreinte environnementale et sociale complète d'un produit conformément à la recommandation de la Commission européenne (*Product Environmental Footprint*) relative à l'utilisation de méthodes communes pour mesurer et communiquer les performances environnementales des produits et des organisations. SPOT est intégré dans les processus de lancement des produits chez L'Oréal, permettant ainsi d'intégrer l'innovation durable au cœur de l'élaboration des produits.

L'outil SPOT mesure de façon exhaustive tous les impacts environnementaux avec l'intégration des 14 facteurs d'impacts retenus par le référentiel européen de l'empreinte environnementale des produits. Une normalisation de ces différents impacts est appliquée sur la base des impacts moyens d'un consommateur européen. Puis, pour obtenir une valeur unique d'empreinte environnementale produit (formule et emballage) ceux-ci sont agrégés selon une méthode qui s'appuie sur les limites planétaires qui ont été développées par une équipe internationale dirigée par le Professeur Johan Rockström du Stockholm Resilience Center. Dans une étape finale, l'empreinte est comparée à une référence pour obtenir une note adimensionnelle entre 0 et 10 permettant aux équipes de conception de produits de mesurer leurs progrès.

L'outil SPOT inclut également une méthodologie de mesure d'impact social des produits qui a été co-développée avec l'expertise interne (formule, packaging, usine, parties prenantes) et 9 experts internationaux en analyses de cycle de vie sociales (voir paragraphe « Mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale » au sein du paragraphe 4.3.1.2.2.).

L'outil SPOT a remplacé les dispositifs d'évaluation de l'amélioration environnementale et sociale de la formule et des emballages précédemment utilisés. SPOT prend en compte davantage de critères et permet une analyse plus complète et plus exigeante, où les différents impacts sont pondérés en fonction de leur contribution à l'impact global du produit. Le profil environnemental et social de l'ensemble des produits développés en 2021 a été évalué grâce à cet outil.

Pour classer les produits en fonction des bénéfices offerts au consommateur, l'ensemble des 19 types de produits fabriqués par le Groupe (shampooings, soin du cheveu, gels douche, soin de la peau, nettoyants, coloration, styling, déodorants, solaires, maquillage, parfums, etc.) a été analysé. Après avoir défini environ 150 catégories de produits répondant aux bénéfices consommateurs et passé au crible plus de 40 000 formules entre 2014 et 2015, les performances de chaque catégorie de bénéfice consommateur ont été établies pour permettre une éco-conception des produits en utilisant l'outil SPOT afin de garantir que toutes les nouvelles formules soient élaborées dans le but d'avoir, à bénéfice consommateur identique, un profil environnemental amélioré.



En 2021, **46 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite.

Améliorer la biodégradabilité grâce à l'éco-conception

Le Groupe travaille à mesurer et augmenter la biodégradabilité de ses formules et à en diminuer l'empreinte eau en fin de cycle vie. Ces deux paramètres sont intégrés à l'outil SPOT d'éco-conception des produits.

Il est utilisé par toutes les équipes de formulateurs pour évaluer la biodégradabilité et l'empreinte eau lors de la création de toutes les nouvelles formules.

100 % des formules mises en production pour la première fois en 2021 ont été évaluées. 76 % d'entre elles ont un profil environnemental amélioré.

Parmi les nouveaux produits lancés en 2021, les produits figurant ci-après présentent des formules ayant des niveaux de biodégradabilité supérieurs à 98 % au sein des différentes Divisions de L'Oréal :

La Pommade mains miel	La Provençale Bio
Regard des Reines	Sanoflore
Nu Dewy Mist	Yves Saint Laurent
Matrix Total Results Weightless Serum	Matrix

Le programme *Sharing Beauty With All* a permis une augmentation très importante du pourcentage de matières premières d'origine renouvelable et produites selon les critères de la chimie verte. En 2021, avec le programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe poursuit ses engagements en matière de biodégradabilité de son portefeuille de matières premières, qui atteint 82 % des volumes de matières premières en 2021, stable par rapport à 2020. Un recalcul pour l'année 2020 a été effectué s'appuyant sur la nouvelle méthodologie utilisée en 2021.

Réduire l'impact de la phase d'usage grâce à l'éco-conception

L'innovation est également au service de la réduction de l'impact de la phase d'usage des produits par les consommateurs. Dans le secteur des cosmétiques rincés, les principaux impacts ont lieu lors de la phase d'utilisation, ce sont les empreintes carbone et eau. Dans le cadre de ses nouveaux engagements de développement durable L'Oréal pour le Futur, le Groupe a pour ambition d'innover afin de permettre aux consommateurs de réduire d'une part, les émissions de gaz à effet de serre et, d'autre part, la consommation d'eau liée à l'usage de ses produits.

Dans le contexte de la crise de la Covid-19, les consommateurs du Groupe se sont orientés vers les produits de soin de la peau, première contributrice à la croissance du marché de la beauté, et ont montré une appétence pour les soins capillaires et la coloration capillaire, ainsi que les produits d'hygiène. Ces catégories sont celles qui contiennent la majorité des produits rincés du Groupe et qui contribuent ainsi grandement à la consommation d'eau par les consommateurs du Groupe.

Parallèlement à la réouverture des salons de coiffure et à une croissance particulièrement dynamique de la coloration et des soins capillaires, le Groupe a sensiblement réduit la consommation d'eau liée à l'usage de ses produits par rapport à l'exercice 2020.

La stratégie du Groupe pour répondre à cet enjeu repose sur trois piliers :

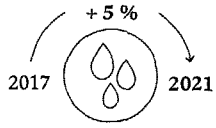
- La réduction de la quantité d'eau utilisée pour les produits rincés. Il s'agit de développer des socles de formulation présentant une meilleure rinçabilité. A titre d'exemple, la marque Garnier a mis à disposition de ses consommateurs des shampoings solides présentant un gain de 20% de quantité de rinçage utilisée.
- L'innovation en matière de routine : le Groupe adapte continuellement son modèle d'innovation pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde. L'Oréal a la volonté de permettre à ses consommateurs de réduire la phase d'usage en proposant de nouvelles innovations en matière d'utilisation des produits et de routine, avec pour ambition de réduire l'impact de la phase d'usage, en supprimant par exemple, la phase de rinçage. En 2021, la marque Garnier à travers son univers Ultra Doux, a mis sur le marché des après-shampoings non rincés contenus dans un tube carton. Cette technologie éco-conçue, dont la biodégradabilité de la formule atteint 91 % et le pourcentage d'ingrédients renouvelables 94 %, permet de supprimer le geste de rinçage à l'eau habituel des après-shampoings classiques.
- Le déploiement de technologies : le Groupe développe des équipements permettant de réduire la consommation en eau dans les salons en collaborant avec son écosystème pour développer de nouvelles solutions. Le Groupe s'est ainsi associé à la start-up Suisse Gjosa pour optimiser les technologies de rinçage des shampoings dans le but de limiter la quantité d'eau utilisée. En 2018, L'Oréal et Gjosa ont annoncé le développement d'un pommeau de douche capable de rincer un shampoing avec 1,5 litre d'eau (au lieu de 8 litres habituellement utilisés). Cette technologie durable de soins capillaires pour les salons de coiffure et la maison, appelée *L'Oréal Water Saver*, a été présenté au *Consumer Electric Show* en janvier 2021.

Les facteurs d'émissions [1] de l'énergie utilisés dans les pays dans lesquels L'Oréal vend ses produits varient en fonction de leur mix énergétique. Compte de l'évolution de la répartition des ventes et des facteurs d'émissions des pays depuis 2016, les émissions de gaz à effet de serre se sont décorrelées favorablement des consommations d'eaux associées à l'usage des produits.

Par ailleurs, cette évolution favorable des émissions de gaz à effet de serre est également due à la réduction d'utilisation de certains types d'aérosols, permettant ainsi de diminuer les émissions de CO_2 de la phase d'usage des produits ne nécessitant pas d'eau.

(1) Les facteurs d'émission représentent l'intensité carbone de l'énergie nécessaire à chauffer l'eau liée à l'utilisation des produits. Les facteurs d'émissions de l'énergie varient d'un pays à l'autre en fonction du taux d'utilisation d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du pays.

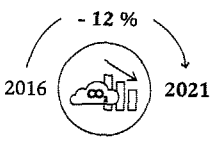
CONSOMMATION D'EAU LIÉE À L'UTILISATION DES PRODUITS



(consommation d'eau par litres/kg de formules vendues)



ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES À L'UTILISATION DES PRODUITS



(TCo$_2$eq/kg de formules vendues)



B/ Respect de la biodiversité

Privilégier l'utilisation des matières premières renouvelables et issues de sources durables

La préoccupation constante du Groupe pour l'approvisionnement de ses matières premières est de garantir la durabilité des ressources au-delà des considérations de qualité.

En 2010, les pays signataires de la Convention sur la biodiversité ont adopté le Protocole de Nagoya dont l'objectif est de réglementer l'accès aux ressources génétiques présentes sur un territoire donné et de partager équitablement les bénéfices issus de l'utilisation de ces ressources.

Consciente de ces enjeux bien avant l'entrée en vigueur du protocole de Nagoya, la Recherche de L'Oréal n'a eu de cesse, depuis 2005, de s'inscrire dans une démarche de pérennisation de ses filières d'approvisionnement afin que celles-ci répondent aux enjeux de valorisation responsable de la biodiversité. Pour cela, le Groupe privilégie notamment l'utilisation de matières premières d'origine renouvelable [1] et s'assure que l'approvisionnement est effectué de manière responsable. L'Oréal a adopté les principes de la chimie verte pour promouvoir l'utilisation de matières premières renouvelables, concevoir des produits permettant de réduire les déchets et préserver le cycle de l'eau. Depuis plus de dix ans, la chimie verte est devenue un catalyseur de la politique d'innovation durable de L'Oréal. Au sens le plus large, la chimie verte vise à prévenir la pollution en amont et à lutter contre l'utilisation et la contamination de l'environnement à la source. L'utilisation croissante d'ingrédients d'origine végétale présente à la fois des risques en termes d'approvisionnement liés aux conséquences du changement climatique (disponibilité et prix) et peut induire des conséquences environnementales lors de la culture des plantes sources de ces ingrédients (déforestation, appauvrissement des sols, ou conséquences sur la biodiversité par exemple).



En 2021, parmi les matières premières nouvellement référencées par le groupe, **63 %** en nombre sont renouvelables et **40 %** en nombre sont respectueuses de la chimie verte.

Produits commercialisés en 2021 présentant un taux de matières premières renouvelables qui dépasse 98 %	
Blowout solid serum	Softsheen-Carson
Hair spa hair tonic	L'Oréal Professionnel
Hydra floral bright essence	Decleor
Garnier Fructis Curl Nourish Wonder Oil	Garnier

En 2021, Biotherm a rénové la formule du gel hydratant pour le visage Aquasource Hyalu plumb gel, augmentant le pourcentage de matières renouvelables de 53 % à 91 % avec un pot composé à 40 % de verre recyclé dans un emballage en papier recyclé et recyclable sans cellophane.

Le Groupe a également initié un programme Green Sciences, pour faire évoluer son portefeuille de matières premières le développement d'ingrédients au profil environnemental favorable, en minimisant les impacts environnementaux et en s'appuyant sur des procédés de transformation éco-respectueux.

Ainsi, pour la production des matières premières, le Groupe promeut les principes de la chimie verte qui visent le développement d'ingrédients à profil environnemental favorable provenant de matières premières végétales, dont le nombre d'étapes de synthèse, la consommation de solvants non toxiques, d'énergie, et la génération de sous-produits sont réduits au minimum.

(1) C'est-à-dire dont le contenu en carbone est majoritairement d'origine végétale.

En 2021, le pourcentage en volume des matières premières utilisées par L'Oréal issues des principes de la chimie verte [1] s'est élevé à 28 %. Cela représente 717 [2] matières premières. En 2020 (recalculé sur la nouvelle base méthodologique), ce pourcentage s'élevait à 28 %.

En 2021, parmi les matières premières nouvellement référencées, 63 % en nombre sont renouvelables. Par ailleurs, 33 nouvelles matières premières issues des principes de la chimie verte ont été référencées soit 40 % du total.

Le Groupe considère la biodiversité comme une source essentielle d'innovation. Ainsi, l'accroissement prévu de l'utilisation de matières premières d'origine végétale doit être faite de façon à ne pas impacter les écosystèmes ou l'accès à ces ressources dédiés à d'autres usages. Le Groupe s'engage ainsi à s'approvisionner de manière durable et responsable (voir paragraphe « Mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale » au sein du paragraphe 4.3.1.2.2.).



En 2021, **60 %** des ingrédients de nos formules sont biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectif 2030 **95 %**

D'ici à 2030, L'Oréal s'engage à ce que 95 % des ingrédients de ses formules soient biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires.

Dans le cadre de cet engagement, le Groupe collabore avec des partenaires externes spécialisés, dans l'objectif de définir une méthodologie scientifique robuste, afin de qualifier les minéraux utilisés et de s'assurer qu'ils soient issus de sources abondantes.

Respect de la biodiversité et contribution sociétale

Dès 2018, dans le cadre de l'initiative *Act4nature*, L'Oréal s'est fixé comme objectif d'avoir 100 % des matières premières d'origine renouvelable issues de sources durables en 2030. Pour figurer dans cette catégorie, elles doivent être traçables en disposant d'une origine botanique et géographique identifiée. Le respect des Droits de l'Homme selon les principes édictés par l'OIT est étendu à l'ensemble de la chaîne de production. Au niveau de la culture et de la récolte des plantes, l'attention est également portée sur le développement économique des producteurs et le respect des savoirs traditionnels issus de la biodiversité en conformité avec les principes du Protocole de Nagoya (préservation de la biodiversité et partage juste et équitable des avantages avec les communautés locales).

En 2021, 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe ont été réévaluées selon des critères tels que le respect de la biodiversité et travail forcé (voir SCAN Index ci-dessous).

Par ailleurs, grâce à des campagnes de traçabilité régulières lancées auprès de l'ensemble de ses fournisseurs, 100 % des ingrédients d'origine végétale sont tracés jusqu'à leur pays de production, voire jusqu'au site de production de la biomasse. Le portefeuille de matières premières d'origine renouvelable en 2021 est ainsi composé de 1 717 [3] matières premières issues de près de 313 espèces botaniques provenant de plus de 100 pays.

Sur les 313 espèces botaniques qui sont à l'origine des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe, environ 6 % [4] présentent de forts enjeux de biodiversité (espèce menacée, et impact de la production sur les milieux naturels) en fonction de leur provenance géographique, de leur mode d'extraction ou de production. Elles font l'objet de plans d'action spécifiques engagés avec les fournisseurs et bénéficient, si nécessaire, de l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

- Pour la filière de l'huile de palme et de ses dérivés qui font l'objet d'une approche « Zéro Déforestation » spécifique (voir ci-après) à fin 2021, 100 % des approvisionnements font l'objet de plans d'action avec les fournisseurs concernés.
- Pour les autres filières de matières premières renouvelables, représentant 17 % du portefeuille des matières premières renouvelables en volumes et 74 % en nombre, L'Oréal, à partir d'indicateurs environnementaux, sociaux et économiques issus de bases de données externes (IDHI du PNUD, EPI de *Yale University, Country Index de Verisk Maplecroft*) a défini des indicateurs d'« enjeux sourcing durable » permettant d'évaluer les filières de matières premières renouvelables sur le plan de leur durabilité. Ces indicateurs sont consolidés au sein du SCAN Index (*Sustainable CAracterizatioN index*) permettant la priorisation dans la mise en œuvre des plans d'action sourcing durable. Le Groupe assure une mise à jour régulière des informations collectées. 79 % des volumes des matières premières ayant des enjeux de sourcing durable d'après le SCAN Index (soit 36 % en nombre de matières premières) font déjà l'objet de plans d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable. L'objectif est que 100 % des matières premières renouvelables du Groupe soient issues de sources durables. Pour ce faire, L'Oréal a lancé un programme d'accompagnement et de formation de plus de 200 fournisseurs aux sujets du sourcing durable des matières premières afin de garantir la traçabilité des matières premières livrées à L'Oréal et la sécurisation des filières associées. En fonction du niveau de risque environnemental et/ou social identifié sur ces filières, les fournisseurs sont notamment invités à déployer la procédure

(1) C'est-à-dire issues de ressources renouvelables, transformées par un procédé éco-respectueux et présentant un profil environnemental favorable.
(2) Déterminées en fonction de la production.
(3) Calculé sur la base des achats prévisionnels entre janvier et novembre 2021
(4) Calculé sur la base des achats prévisionnels entre janvier et novembre 2021.

d'audit terrain des producteurs (88 indicateurs) développée par L'Oréal avec le support de l'ONG *Rainforest Alliance* et revue en 2019 par EcoCert, *The Biodiversity Consultancy* et *The Danish Institute for Human Rights*. Ils sont également invités à s'appuyer sur des certifications de sourcing durable adaptées aux enjeux de leurs filières (*Fair Trade, Sustainable Agricultural Network*, Organic, etc.).

En s'appuyant sur un sourcing durable pour l'approvisionnement en matières premières d'origine renouvelable, L'Oréal participe à l'intégration sociale de populations vulnérables tout en garantissant un sourcing respectueux de l'environnement.



En 2021, **94 %** des ingrédients biosourcés de nos formules sont tracés et issus de source durable.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR



La micro-assurance au service des petits producteurs (INES)

Aujourd'hui, 4 petits agriculteurs sur 5 dans le monde n'ont pas accès aux systèmes d'assurance. Ces petits exploitants et leurs familles sont ainsi exposés aux aléas climatiques mais exclus des systèmes de couverture santé « classiques », ce qui les rend encore plus vulnérables. Afin de réduire cette exposition aux risques agricoles et santé, L'Oréal et AXA, au sein de l'incubateur *Business for Inclusive Growth* (B4IG), ont décidé en 2020 de développer un projet de micro-assurance proposant aux agriculteurs connectés aux chaînes d'approvisionnement de matières premières stratégiques de L'Oréal des solutions adaptées d'assurance santé et perte de récolte.

En 2021, ce dispositif a été déployé sur deux filières d'approvisionnement de L'Oréal : celle du karité au Burkina Faso et celle du guar en Inde. Le premier projet pilote vise à fournir une assurance santé et perte de récolte à près de 20 000 collectrices de karité qui peuvent être confrontées à des risques santé et climatiques. Le deuxième projet pilote se concentre sur l'apport d'une solution de micro-assurance maladie pour l'ensemble des 2000 petits producteurs de guar membres de la *Sustainable Guar Initiative* (SGI), ainsi qu'à leur famille.

La résilience du Guar

Avec 80% de la production mondiale, l'Inde est le premier pays producteur de guar au monde. Le guar pousse principalement au Rajasthan, une région caractérisée par des conditions climatiques hostiles et des terres peu fertiles. Le guar est une légumineuse, utilisée comme agent épaississant puissant, principalement dans les soins capillaires (shampoings, après-shampooings, et masques).

Près de 80 % de la population du Rajasthan dépend de l'agriculture et notamment de la culture du guar, l'une des rares à pouvoir s'adapter à cette région désertique. Pour ces communautés isolées, l'accès aux infrastructures sociales de base comme l'accès à l'eau et à la santé, reste limité : leur production agricole est très dépendante de la mousson et des aléas météorologiques et, enfin, leur revenu dépend de conditions fixées par le marché.

Pour répondre à ces enjeux environnementaux, agronomiques et socio-économiques, L'Oréal s'est associé en 2015 à son fournisseur Solvay ainsi qu'à l'ONG Technoserve pour lancer la *Sustainable Guar Initiative* (SGI). Près de 1 500 fermiers dépendants d'une culture pluie et répartis sur 13 villages ont été ciblés.

Dans un premier temps, le projet a permis de structurer la filière en développant une chaîne d'approvisionnement de guar traçable tout en aidant les agriculteurs à s'organiser en coopérative. Les fermiers ont été formés à de meilleures pratiques agricole. Afin de garantir la sécurité alimentaire de ces communautés, les femmes des villages ont été sensibilisées à l'importance de la diversité nutritionnelle et accompagnées pour développer des jardins potagers.

Face aux phénomènes de sécheresse récurrents dans la région, l'eau est une problématique centrale. Un projet pilote a donc été lancé pour développer des structures de collecte d'eau permettant d'irriguer les champs pendant les périodes de sécheresse sévère et éviter ainsi les pertes de récoltes.

En 2020, pour capitaliser sur son expérience acquise, renforcer son impact à l'échelle territoriale et couvrir 100 % de ses approvisionnements en guar, L'Oréal a lancé un second projet en partenariat avec son fournisseur Lucid Colloids, ainsi que l'ONG SOL. Ce sont ainsi 1 200 nouveaux fermiers qui sont accompagnés dans la même région. Ce projet s'articule autour des objectifs suivants : formation aux pratiques agroécologiques, promotion de la gestion durable de l'eau, renforcement des capacités des femmes pour développer des activités génératrices de revenu soutenues par du micro-crédit, et enfin, soutien à l'éducation des enfants des producteurs.

En 2021, pour renforcer la résilience socio-économique de la totalité des agriculteurs connectés à sa chaîne d'approvisionnement et lutter contre la forte volatilité des prix du marché, L'Oréal a mis en place un prix plancher minimum permettant ainsi d'assurer un revenu équitable aux producteurs de guar. Enfin, pour répondre aux enjeux de santé, une solution de micro-assurance santé a été développée avec AXA et déployée auprès de 2 000 producteurs de guar (voir encadré ci-dessus sur INES).

Respect de la biodiversité et mesure de l'empreinte

La perte de biodiversité fragilise la sécurité alimentaire, la santé, la qualité de vie et de nombreux services fournis à nos économies (pollinisation, épuration de l'air, de l'eau, fertilité des sols), ainsi que notre capacité de résilience au changement climatique. La conversion des écosystèmes naturels liée à l'extension de l'agriculture et au développement urbain, est reconnu par la science comme le premier facteur de perte de biodiversité, suivi par la pollution, le changement climatique ou l'introduction d'espèces invasives.

Alors que le Groupe est historiquement engagé pour la préservation et l'utilisation durable de la biodiversité, le programme L'Oréal pour le Futur vient renforcer cet engagement en positionnant la biodiversité comme un pilier central de ses ambitions.

À cet effet, de façon innovante et avec l'appui du cabinet expert *The Biodiversity Consultancy*, le Groupe a mesuré l'empreinte de ses activités industrielles et de sourcing sur les écosystèmes naturels.

Ce nouvel indicateur s'appuyant sur trois paramètres (la surface au sol nécessaire, la perte en biodiversité liée aux pratiques et l'importance de la biodiversité dans l'écosystème concerné) a permis d'estimer que l'empreinte biodiversité liée au sourcing des ingrédients d'origine végétale représentait plus de 80 % de cette empreinte.

L'Oréal s'est donc engagé à maintenir stable d'ici à 2030, l'empreinte sur les écosystèmes nécessaire à la production de ses ingrédients d'origine végétale comparativement à 2019.

Les leviers identifiés pour atteindre cet objectif, sont notamment :

- l'adoption de pratiques d'agriculture régénératrice par les fournisseurs, afin d'améliorer les rendements, de préserver la biodiversité et d'accompagner les agriculteurs dans la transition vers une agriculture plus durable ;
- la mise en œuvre d'un plan ambitieux de développement d'alternatives aux matières premières les plus impactantes, notamment grâce aux biotechnologies et aux procédés circulaires, dans le cadre du programme Green Sciences ; et
- enfin, le soutien à des projets de réhabilitation adjacents aux chaînes d'approvisionnement stratégiques.

En parallèle, L'Oréal continue de travailler sur les différentes approches et méthodologies d'évaluation des impacts de ses activités sur la biodiversité en cours de développement aux niveaux français et international, en participant notamment aux travaux du *Corporate Engagement Program* du réseau *Science-Based Targets on Nature*, du club B4B+ (*Business for Positive Biodiversity*, le Club des Entreprises pour une biodiversité Positive) de la CDC biodiversité, ou encore du collectif d'entreprises *One Planet Business for Biodiversity* (OP2B).

Engagement « Zéro Déforestation »

Dans le cadre de sa politique « Zéro Déforestation » publiée en 2014, le Groupe s'était engagé à ce que, au plus tard en 2020, aucun des ingrédients et matières premières utilisés dans ses produits ne soit lié à la déforestation. Depuis 2007, L'Oréal déploie des plans d'action afin de garantir un approvisionnement durable des matières premières agricoles susceptibles d'être à l'origine de la déforestation, telles que l'huile de palme, l'huile de soja et les produits à base de fibres de bois.

En 2021, consciente de la menace toujours plus critique qui continue de peser sur les forêts au niveau mondial et des conséquences sociales et environnementales liées à la déforestation, L'Oréal, à l'issue d'un processus de consultation de ses parties prenantes, a renouvelé ses ambitions dans le cadre de sa nouvelle Politique Forêt 2030.

Capitalisant sur ses réalisations antérieures sur le palme, le soja et les fibres de bois, la nouvelle Politique Forêt 2030 couvre un périmètre plus important de matières premières, priorisées en fonction de leur intérêt stratégique et des risques sociaux et environnementaux constatés sur leurs zones de production. En s'appuyant à la fois sur une gestion durable et responsable tout au long des chaînes d'approvisionnement, ainsi que sur la préservation et la réhabilitation d'écosystèmes naturels adjacents aux zones de production, cette politique s'insère dans la stratégie de sourcing durable des ingrédients du Groupe, tout en définissant de nouveaux objectifs spécifiques à ces matières premières. Au-delà de la dimension environnementale, le respect des Droits Humains et l'amélioration des conditions de vie des communautés concernées sont au cœur de la Politique Forêt 2030.

Résultats par commodités

Palme :

En 2021, L'Oréal a consommé 310 tonnes d'huile de palme et 90 003 tonnes de dérivés d'huile de palme (qui provient de la pulpe du fruit du palmier) et d'huile de palmiste (extraite de l'amande de ce fruit). Ces deux huiles sont utilisées pour fabriquer de la glycérine, des acides gras et des alcools gras qui entrent dans la composition des produits du Groupe.

Dans le cadre de son engagement « Zéro Déforestation », L'Oréal déploie une stratégie spécifique au cas des dérivés d'huile de palme, en partenariat avec toutes les parties prenantes (producteurs, ONG et fournisseurs) :

- 100 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO (www.rspo.org) depuis 2012 ; et
- 94 % des principaux dérivés proviennent de sources identifiées (jusqu'aux moulins).

En matière de certification, 100 % des volumes d'huile de palme utilisés par L'Oréal répondent aux normes et procédures de la *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO), l'un de ses modèles de traçabilité les plus exigeants, le modèle SG *(Segregated)*. 100 % des dérivés sont également certifiés. L'Oréal a augmenté la part de ses achats physiquement certifiés pour atteindre 98,4 % de RSPO *Mass Balance* à fin 2021, contre 95 % en 2020 et 70 % en 2019. Le complément reste couvert par le modèle RSPO *Book & Claim*. Pour compléter ses objectifs de certification, L'Oréal s'est engagé à ce qu'au moins 30 % de ses volumes soient connectés à des projets terrain soutenant des petits planteurs indépendants. En 2021, 27 % de ces volumes étaient physiquement connectés à des projets de sourcing durable en Indonésie et Malaisie.

Dans le cadre de son engagement « Zéro Déforestation » pris en 2014, le Groupe s'était engagé à tracer jusqu'aux moulins, d'ici fin 2015, les principaux dérivés de palme et de palmiste qu'il utilise. Un travail difficile car le processus de transformation des dérivés implique une multitude d'acteurs et une ramification importante des chaînes d'approvisionnement.

Une première phase d'enquête a été menée en 2014, avec l'appui d'un cabinet d'experts indépendants, auprès des fournisseurs stratégiques de L'Oréal qui approvisionnent plus de la moitié de ses volumes de dérivés de palme et de palmiste. Depuis 2015, L'Oréal a continué à actualiser et enrichir sa collecte de données en étendant le périmètre à la totalité de ses fournisseurs pour pouvoir tracer et identifier l'origine de 100 % de ses principaux dérivés de palme et de palmiste. Les résultats de ce travail permettent d'établir que la Malaisie et l'Indonésie sont les principaux pays d'approvisionnement, et que pour l'année 2020, 98 % des volumes de dérivés de palme et de palmiste pouvaient être tracés jusqu'aux raffineries, 94 % jusqu'aux moulins et 50 % jusqu'aux plantations.

En 2021, sur la base de ce travail, et dans un objectif de plus grande transparence, L'Oréal a publié pour la quatrième année consécutive, la liste des 928 moulins indirectement connectés à sa chaîne d'approvisionnement et représentant plus de 90 % des volumes de dérivés de palme ainsi que la liste de ses fournisseurs directs de dérivés.

Dès 2016, L'Oréal a complété ses outils d'évaluation et de sélection des fournisseurs de dérivés d'huile de palme et de palmiste en développant un outil spécifique, le *Sustainable Palm Index*, afin d'évaluer le niveau d'engagement, les progrès et les réalisations de ses fournisseurs directs pour une huile de palme durable. Cet outil est utilisé annuellement pour évaluer les progrès des fournisseurs vers l'objectif « Zéro Déforestation » et leur niveau de conformité aux exigences du Groupe. Cet outil a été rendu public en 2016 afin qu'il puisse être utilisé par tous les acteurs de la *Supply Chain*.

En 2018, pour aller plus loin, L'Oréal a initié le développement d'un nouvel outil en collaboration avec ZSL (*Zoological Society of London*) et Transitions, pour évaluer les raffineries et les *crushers* (extraction de l'huile des noyaux) sur la base de leur reporting, de leurs politiques et de leurs procédures. Les indicateurs utilisés pour cette évaluation sont alignés sur les exigences des standards du Groupe en matière de déforestation. Cet outil est disponible et public depuis 2019.

Au niveau des moulins, depuis 2016, le Groupe L'Oréal s'appuie sur l'outil d'évaluation des risques de *Global Forest Watch* pour s'assurer qu'aucun dérivé tracé jusqu'aux moulins ne soit lié à la déforestation.

En 2018, la procédure de traitement des cas de non-conformités des fournisseurs directs ou indirects à notre engagement « Zéro Déforestation » a également été rendue publique.

Depuis novembre 2019, pour contribuer à la transformation sectorielle, L'Oréal est membre fondateur de Action for Sustainable Derivatives (ASD), une initiative coordonnée par BSR et Transitions et au sein de laquelle L'Oréal contribue activement, notamment par le partage de l'ensemble de ses méthodologies et outils développées depuis 2014.

Dérivés d'huile de palme en Malaisie : d'un projet pilote à une approche territoriale

L'Oréal a lancé en 2015 en Malaisie, dans le district de Beluran, un projet pilote baptisé « SPOTS » (Sustainable Palm Oil & Traceability with Saboh small producers) visant à soutenir 500 petits producteurs indépendants d'huile de palme à l'horizon 2020. La première phase de ce projet innovant, menée en partenariat avec le fournisseur direct Clariant, son fournisseur intermédiaire Global Amines, son producteur amont Wilmar et l'entreprise sociale malaisienne Wild Asia, avait pour ambition de :

- garantir la traçabilité de l'approvisionnement des dérivés d'huile de palme achetés par L'Oréal ;
- promouvoir la certification RSPO ;
- encourager l'adoption de pratiques de production durables ; et
- améliorer les conditions de vie des 500 petits producteurs.

À ce titre L'Oréal, en tant qu'acheteur final, s'est engagé à acheter la production certifiée RSPO des petits producteurs sur la base d'un contrat de cinq ans, amorçant ainsi une relation commerciale de long terme avec chaque acteur de la chaîne de valeur, incluant les petits producteurs indépendants et en rupture avec les règles du marché conventionnel de l'huile de palme.

À l'issue des 5 premières années du projet, 942 producteurs indépendants ont rejoint le projet SPOTS dont 774 ont obtenu la certification RSPO, représentant près de 28 000 hectares de plantations gérées durablement. Plus de 200 sessions de formation ont été organisées par Wild Asia aux côtés de petits producteurs de palme, qui ont ainsi pu développer leurs connaissances sur le système de certification RSPO, les bonnes pratiques agricoles durables pour limiter les coûts de production, la gestion des déchets ou encore la santé des sols.

À la suite des résultats significatifs de cette première phase, L'Oréal a travaillé avec ses fournisseurs et Wild Asia à la montée en échelle du projet, afin d'étendre son impact positif à l'ensemble du district de Sabah à l'horizon 2025.

L'objectif de cette collaboration à l'échelle régionale est double : étendre la certification RSPO à 3 500 producteurs indépendants, soit 100 000 hectares de plantations, tout en encourageant l'adoption de pratiques d'agriculture régénératrice pour la production d'huile de palme.

Ainsi, capitalisant sur l'expérience des « Bio-farms » développées par Wild Asia sur une centaine d'hectares de plantations de palme, le projet ambitionne d'encourager les petits producteurs volontaires à adopter des pratiques faiblement émettrices en carbone, respectueuses des sols, de la biodiversité et leur permettant d'améliorer leurs rendements et leurs revenus. Le développement de ces bio-farms inspirées des pratiques d'agriculture régénératrice sur près de 10 000 hectares d'ici 2025 s'inscrit dans l'objectif de L'Oréal de maintenir à un niveau identique son empreinte sur les écosystèmes nécessaires à la production de ses ingrédients. Il s'agit également d'opérer une transition vers une agriculture plus durable et innovante, rompant avec les pratiques conventionnelles de production d'huile de palme.

Soja

En 2021, L'Oréal a consommé 354 tonnes d'huile de soja et 2 502 tonnes de dérivés d'huile de soja. En 2021, 100 % de l'huile de soja utilisée par L'Oréal et provenant d'Amérique latine est issue d'un projet terrain certifié RTRS, Bio et *Fair For Life*, visant à accompagner 36 petits producteurs de soja au Brésil et au Paraguay, ou provient de sources certifiées (IP – *Identity Preserved Proterra*). Quant aux dérivés, ils sont issus majoritairement de zones classées sans risque de déforestation.

Papier/Carton

Concernant les matériaux utilisés par L'Oréal pour ses packagings, le papier utilisé pour les notices et le carton des étuis sont issus de forêts gérées de façon durable (certification FSC ou PEFC) (voir paragraphe « Matériovigilance et préservation des ressources » ci-dessous)

C/ Améliorer le profil environnemental des emballages, des Publicités sur les Lieux de Vente (PLV) et des boutiques selon les principes de développement durable du Groupe

Les emballages constituent une part significative de l'impact environnemental des produits cosmétiques. La diminution de leur empreinte environnementale s'inscrit donc naturellement dans les engagements du nouveau programme L'Oréal pour le Futur, dans le prolongement de l'ancien programme *Sharing Beauty With All* clôturé en 2020.

L'Oréal a mis en place, dès 2007, une Politique Emballages et Environnement qui intégrait le respect des consommateurs, de l'environnement et de la biodiversité.

Le nouveau programme souligne 3 enjeux majeurs d'amélioration du profil environnemental des emballages :

- la Réduction : concevoir des articles de conditionnement et des produits finis de dimensions et de poids réduits par rapport au contenu, consommant ainsi moins de ressources ;
- le Remplacement : substituer aux matériaux impactants, des matériaux alternatifs avec une empreinte environnementale réduite tels que les matériaux recyclés et les matériaux d'origine naturelle et renouvelable ; et
- la Recyclabilité : faire en sorte que les emballages puissent aller vers la circularité en s'intégrant dans les filières de recyclage.

Ces principes s'appliquent en amont de chaque lancement, dès le *brief marketing*, et sont orchestrés par un processus global et systématique d'éco-conception des emballages du Groupe, notamment avec le support de l'outil de mesure SPOT. Les engagements de développement durable de L'Oréal sont pleinement intégrés dans la stratégie *packaging* du Groupe et de nouveaux outils sont déployés au service des équipes de développement produits.

Depuis 2018, il existe un programme spécifique pour les PLV fondé sur les principes d'éco-conception et d'économie circulaire. Par ailleurs pour les points de vente en propre, un guide d'éco conception et de construction est établi selon nos principes de développement durable. Sur ces deux initiatives, le Groupe partage ses guides et ses bonnes pratiques avec ses fournisseurs et ses distributeurs partenaires.



En 2021, **78 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à un packaging amélioré.

Matériovigilance et préservation des ressources

L'Oréal exige le niveau de qualité alimentaire pour tous les matériaux utilisés dans ses emballages en contact avec les produits. Le Groupe mène également une démarche proactive auprès de ses fournisseurs afin de s'assurer de l'absence de substances sensibles dans les emballages. Pour garantir la conformité des articles de conditionnement livrés, des audits sont régulièrement conduits, permettant ainsi d'assurer un niveau de qualité et de sécurité sans compromis pour les consommateurs.

L'Oréal s'est engagé à ne plus produire de produits finis contenant du PVC. Cet engagement a été tenu depuis le 1er janvier 2018, puisque hors acquisitions récentes, aucun emballage en PVC n'a été utilisé pour la production de produits finis depuis.

La maîtrise de l'origine des matériaux composants les emballages est un enjeu majeur qui exige un sourcing responsable. L'Oréal s'est fixé comme objectif d'utiliser pour ses emballages en papier, carton ou bois, des matières provenant de forêts gérées de façon responsable, exploitées dans le respect des Hommes et des écosystèmes forestiers. Le papier et le carton utilisés pour les emballages sont issus de forêts certifiées de préférence FSC ou PEFC (ou toute autre certification reconnue par PEFC International). Depuis 2010, L'Oréal est membre en France du *Forest Stewardship Council* (FSC) et le label FSC est le seul revendiqué sur les emballages papier ou carton des produits du Groupe.

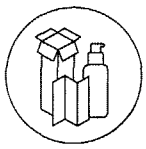
En 2021, 100 % du papier utilisé pour les notices et 99,9 % du carton utilisé pour les étuis étaient certifiés issus de forêts gérées de façon durable.

Dans le cadre de sa nouvelle Politique Forêt 2030, L'Oréal renforce ses ambitions pour aller au-delà de la certification de la matière, tout en étendant son champ d'application afin de couvrir les emballages primaires, secondaires et tertiaires du Groupe. Dans une démarche d'amélioration continue de sa traçabilité, L'Oréal a pris l'engagement d'ici à 2030, que 100 % des biomatériaux d'emballages soient traçables et issus de source durable, sans lien avec la déforestation. À cet effet, le Groupe s'appuiera sur la certification *Chain of Custody* de ses fournisseurs d'emballage, en la complétant de la connaissance des pays d'origine de leurs approvisionnements (sites de production de la matière, origine des fibres).

Enfin, dans le but d'améliorer le recyclage de leurs produits mis sur le marché, les marques du Groupe se sont attachées à communiquer aux consommateurs une information détaillée sur les consignes de tri à respecter et à concevoir des emballages compatibles avec des filières de tri et de recyclage existantes, supprimant les perturbateurs et favorisant ainsi la valorisation de la matière après usage du produit, pour participer à l'économie circulaire.

Par ailleurs, plusieurs marques commercialisées par L'Oréal en France (Cadum, Garnier, L'Oréal Paris, Narta, Ushuaïa, Vichy, etc.), en partenariat avec l'éco-organisme CITEO, poursuivent une campagne de sensibilisation au tri (publicités, médias, etc.) la plateforme « Trionsenbeaute.fr », ayant pour but d'accompagner les consommateurs dans leur démarche de tri de leurs produits de beauté en fin de vie.

La Réduction du poids et du volume : une optimisation des ressources utilisées



En 2021, le Groupe a réduit de **3 %** en intensité la quantité d'emballage utilisée pour ses produits par rapport à 2019.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectif 2030 - 20 %

La réduction du poids et du volume des emballages des produits, partie intégrante de la conception, est un levier majeur de l'amélioration de leur profil environnemental. L'Oréal lance chaque année de nouvelles initiatives visant à réduire la quantité de matériaux utilisés dans les emballages.

Une démarche d'allégement continu est menée sur les produits existants. À titre d'illustration, deux initiatives réalisées en 2021 peuvent être citées :

- Lancôme a rénové son soin des yeux Génifique en allégeant les pots de 7 % pour une économie de 37,5 tonnes de verre ; et
- le lancement d'une nouvelle gamme de shampoings solides par la marque Garnier permet au consommateur de choisir d'éviter les flacons plastiques au profit d'un étui carton biosourcé FSC (1 shampoing solide avec son étui en carton équivaut à 2 flacons en plastique évités).

En outre, pour réduire les ressources destinées au packaging, L'Oréal met sur le marché de plus en plus de références réutilisables, c'est-à-dire des systèmes rechargeables ou re-emplissables, avec par exemple Valentino qui a lancé sa première gomme de maquillage rechargeable, et L'Oréal Paris qui a lancé les poches de shampoing destinées à re-remplir le flacon d'origine.

Pour limiter les volumes d'emballages de ses produits finis, L'Oréal a défini ses propres procédures en matière de réduction à la source. Les exigences de L'Oréal sont respectueuses des réglementations locales et vont même au-delà dans la plupart des pays.

Pour optimiser les flux de composants, L'Oréal a développé le *wall-to-wall* (1) permettant ainsi une réduction de l'impact environnemental.

Le Remplacement : de nouvelles sources de matériaux



En 2021, **21 %** des matériaux d'emballage plastiques sont d'origine recyclée ou biosourcée.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectif 2025 50 %

Objectif 2030 100 %

Conscient qu'utiliser des ressources non renouvelables n'est pas pérenne, le Groupe cherche à les substituer par des matériaux issus du recyclage ou de la biomasse, ou de technologies décarrélées des ressources fossiles. En 2021, L'Oréal a utilisé 159 351 tonnes de plastique dans ses emballages, primaires, secondaires et tertiaires. L'Oréal s'est engagé à atteindre 50 % de plastiques non fossiles d'ici 2025, avec une première étape à 40 % pour le plastique PET (2) en 2020. Ce palier a été dépassé puisque depuis 2020 plus de 50 % de la quantité mondiale de PET utilisé par le groupe est du PET recyclé.

Par ailleurs, dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe a pour objectif d'atteindre 100 % de plastique d'origine non fossile d'ici 2030.

De nombreuses marques incorporent du plastique recyclé dans leurs flacons (allant jusqu'à 100 %), ou du verre recyclé : 73 707 tonnes de matériaux recyclés (3), dont 43 373 tonnes en packaging primaire et secondaire, ont permis d'économiser la quantité équivalente de matériaux vierges en 2021. Pour le PET, 67,1 % de la quantité mondiale, soit 26 073 tonnes, consommées par le Groupe est du PET recyclé.

(1) *Depuis 2010, le Groupe met en œuvre le wall-to-wall, qui consiste à implanter, dans l'enceinte de ses usines, une unité de production des emballages exploitée par un fournisseur. Ce partenariat permet de développer la réactivité et la flexibilité industrielle, tout en réduisant le transport des emballages et la génération de déchets liée à leur conditionnement.*
(2) *Polyéthylène téréphtalate.*
(3) *Excluant les usines dont les systèmes ne sont pas Groupe.*



73 707 tonnes
de matériaux recyclés utilisés dans les emballages du Groupe.

Par exemple, tous les shampoing 250 ml Kérastase contiennent désormais du PET 100 % PCR [1], soit une consommation de 251 tonnes de PET recyclé pour cette gamme. Les mêmes efforts sont faits sur les contenants en PE [2] : à la fois les tubes, avec par exemple 30 % de PE PCR sur la gamme *Bare Look Tint* de YSL Nu, ou les flacons avec la gamme shampoing et après-shampoing 1L de Redken qui contiennent désormais 100 % de PE PCR, pour les salons de coiffure en Europe.

Au-delà des marques dont les flacons sont désarmais composés de 100 % de PET recyclé, telles que Garnier et Elsève, les flaconnettes de mascara Maybelline *Volum Express Hyper Curl*, produites en Asie-Pacifique, contiennent désormais 100 % de PET PCR.

Dans le cadre de la poursuite de leur partenariat autour de l'innovation *packaging* responsable, L'Oréal et Albéa ont développé en 2021 une nouvelle génération de tube cosmétique à base de carton, remplaçant ainsi une partie encore plus importante du plastique par un matériau renouvelable. Cette innovation s'est traduite en novembre 2021 par la mise sur le marché du baume Lipikar de la marque La Roche Posay, contenu dans un emballage innovant à base de carton, permettant ainsi une réduction du poids de plastique de 64 %.

L'Oréal a par ailleurs signé un partenariat avec la société Lanzatech en novembre 2020 pour développer un polyéthylène issu d'émissions industrielle de carbone.

Dans le but de mettre en œuvre de nouvelles solutions circulaires pour les emballages plastique, L'Oréal travaille en collaboration avec un écosystème de partenaires :

- L'Oréal a créé un consortium avec Carbios qui met au point une technique de bio-recyclage par le biais d'enzymes hautement spécifiques permettant de recycler plus largement les plastiques PET et les fibres polyester. Ce procédé innovant permet de produire un PET recyclé équivalent au PET vierge. En avril 2019, Suntory, Nestlé Waters et Pepsi-Co ont rejoint ce consortium. En juin 2021, L'Oréal a annoncé la réalisation du premier flacon cosmétique en plastique entièrement recyclé grâce à cette technologie.
- Depuis 2018 L'Oréal a signé un partenariat avec *LOOP Industries*® qui dépolymérise du PET post-consommation pour en refaire du PET de qualité vierge.
- L'Oréal a signé en juillet 2019 un partenariat avec PURECYCLE, dont l'activité est de produire du PP recyclé.

Quant aux emballages en verre, l'intégration du verre recyclé s'est étendue à d'autres catégories de produits que le soin de la peau et concerne désormais le maquillage et les parfums. Les emballages de ces produits sont composés jusqu'à 40 % de verre recyclé, comme la recharge des parfums de la marque Mugler.

La Recyclabilité : l'intégration dans les filières de circularité



En 2021, **39 %** des emballages plastiques du Groupe sont rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR — Objectif 2025 : 100 %

Dès 2017, L'Oréal a rejoint l'initiative de la *New Plastics Economy* (NPEC) de la Fondation Ellen MacArthur, dont l'objectif est de repenser le cycle de vie du plastique pour qu'un emballage en plastique ne devienne jamais un déchet, et qu'il soit ré-inclus dans l'économie circulaire sous forme de matériaux de valeur, biologique ou technique. Depuis 2018, L'Oréal est partenaire de la Fondation Ellen MacArthur avec l'ambition, par exemple, d'avoir 100 % des *packagings* plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables d'ici à 2025. Cette ambition est l'un des engagements de L'Oréal au travers du *Global Commitment* de Ellen MacArthur, suivis par le *Progress Report* annuel. Le pourcentage de matières plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables en 2021 étaient de 39 %.

Éviter d'introduire des « disrupteurs » de recyclage est un moyen d'améliorer le profil de recyclabilité des emballages.

Dans le cadre de cette volonté, la marque L'Oréal Paris a supprimé par exemple les étiquettes métallisées sur l'ensemble de la gamme de Shampoing Elsève, car elles pouvaient perturber la détection du plastique dans les centres de tri automatiques.

(1) Matériaux recyclés post-consommation (PCR).
(2) Polyéthylène.

Impact environnemental et outils

Pour évaluer l'impact de ses produits finis, le Groupe met à la disposition de ses centres de conception, les outils suivants :

- un outil innovant, SPOT *(Sustainable Product Optimisation Tool)*, dès 2017, pour répondre aux engagements de développement durable du Groupe, (voir le paragraphe 4.3.1.3.1. « Des produits écoconçus » du présent document), qui permet l'évaluation d'impact d'un emballage ; et
- un outil d'aide à la réduction des impacts environnementaux des emballages de transport des articles de conditionnement des fournisseurs vers les usines et emballages de transport des produits finis des usines vers les centrales de distribution du Groupe, notamment au travers d'une optimisation de la palettisation.

Pour partager ses recherches et résultats avec l'industrie cosmétique, L'Oréal a créé en 2018 avec Quantis (société de consulting en environnement) l'initiative SPICE *(Sustainable Packaging Initiative for CosmEtics)*. SPICE a pour vocation d'échanger sur les bonnes pratiques et méthodologies de chacun des acteurs cosmétiques, afin de faire converger et d'enrichir les méthodes d'évaluation d'empreinte environnementale du *packaging* pour une compréhension facilitée pour le consommateur. L'Oréal y partage sa méthodologie SPOT- *Packaging* . Le suivi des travaux et des réalisations, ainsi que le plan pour les mois à venir sont accessibles sur la plateforme ouverte www.Open-Spice.com. L'initiative SPICE compte désormais plus de 25 membres mondialement. L'outils dédié SPICE a été lancé en juillet 2020.

Depuis 2018, L'Oréal met en œuvre mondialement avec ses équipes et ses fournisseurs, un programme d'écoconception des PLV et de mobilier :

- 14 règles d'or robustes et pragmatiques ;
- des supports de formations pour équipes et fournisseurs ; et
- un suivi d'indicateurs, des partages de bonnes pratiques ainsi que des concours de stimulation inter-équipe, incluant également nos fournisseurs.

Les principes portent notamment sur les matériaux : recyclés et biosourcés, poids, recyclabilité / séparabilité matériaux, optimisation consommations électriques (PLV permanentes). L'Oréal teste et développe avec ses fournisseurs et des acteurs locaux, des process d'économie circulaire, notamment dans le cadre de désinstallation, de recyclage ou de dons. L'Oréal continue à partager ses bonnes pratiques par exemple avec la FEBEA (Fédération des Entreprises de la beauté).

En 2021, L'Oréal continue à déployer son programme « *Sustainable retail box* » aligné sur les standards les plus élevés, donnant des actions concrètes pour la conception, la construction responsable de ses boutiques en propre (matériaux, énergie, accessibilité, gestion de l'eau, des déchets de construction, qualité de l'air intérieur, ergonomie, etc.) en vue de leur certification. En 2021, parmi les 22 boutiques du Groupe, nouvelles ou rénovées, 20 ont engagé une démarche écoresponsable alignée sur les standards les plus élevés du Groupe. 7 d'entre elles affichent un taux d'écoconception de plus 100 % ou sont certifiées LEED Gold [1].

Pour les PLV permanentes mais aussi pour nos espaces de vente, le Groupe fait appel à des Bureaux d'Etudes experts en éclairage pour optimiser ses consommations énergétiques, sans compromettre la qualité des éclairages en boutique. Les premiers pilotes sont très prometteurs en particulier pour la réduction des impacts environnementaux. En 2021, les équipes ont travaillé à de nouveaux guides opérationnels sur ce sujet. Cette nouvelle initiative bénéficie également aux distributeurs du Groupe, leur permettant ainsi d'améliorer et d'optimiser leur consommation d'énergie.



En 2021, **91 %** des présentoirs publicitaires sur les lieux de vente sont écoconçus et **32 %** des boutiques en propre, nouvelles ou rénovées, sont conçues et construites selon les principes de développement durable du Groupe.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectif 2025 100 %

4.3.1.3.2. Associer les consommateurs à la transformation du Groupe

A/ Qualité et sécurité des produits : une priorité

Un chapitre de la Charte Éthique de L'Oréal est dédié à la qualité et sécurité des produits.

L'Oréal développe et conçoit des produits cosmétiques dont la qualité des formules permet de répondre aux besoins des consommateurs et des professionnels. La sécurité des consommateurs étant pour L'Oréal une priorité absolue, l'évaluation de la sécurité de ces formules et de leurs ingrédients est au cœur du développement des nouveaux produits et est un prérequis à leur mise sur le marché. De ce fait, les consommateurs du monde entier ont accès à des produits cosmétiques de même qualité dont la sécurité est démontrée.

Les usines de L'Oréal partout dans le monde produisent les produits cosmétiques sous l'égide des normes internationales de l'ISO. En l'occurrence, la quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 et mettent en œuvre les exigences de la norme ISO 22716 relatives aux Bonnes Pratiques de Fabrication pour les produits cosmétiques. Cette norme décrit l'ensemble des exigences relatives à la fabrication, au conditionnement, au contrôle, au stockage et à l'expédition de façon à obtenir un produit cosmétique correspondant à la qualité définie.

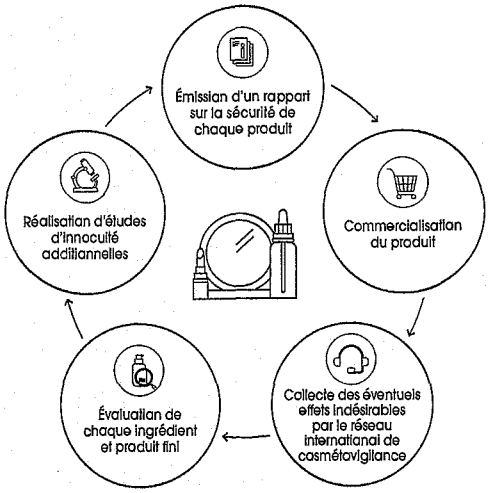
100 % des produits du Groupe sont soumis à une évaluation rigoureuse de leur sécurité et font l'objet d'un rapport de sécurité.

La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et des formules préalablement à leur mise sur le marché. Ces mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin de protéger la santé des consommateurs du monde entier.

(1) Leadership In Energy and Environmental Design, *certification environnementale américaine exigeante, délivrée par le* US Green Building Council.

L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des effets indésirables potentiels qui peuvent survenir lorsque le produit est sur le marché son réseau international de cosmétovigilance. Ce réseau collecte, valide et analyse, par des méthodes rigoureuses et reconnues, les effets indésirables liés à l'utilisation d'un produit cosmétique. Ceci permet de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées.

Le cycle relatif à la sécurité est résumé dans le tableau suivant :



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

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

Le lancement en 2019 du site internet Au cœur de nos produits (*Inside our products*) marque la volonté de transparence accrue du Groupe sur le sujet.

Enfin, les normes de qualité de la production définissent les règles qui encadrent la qualité des produits, de la conception à la production jusqu'à la distribution. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production et suivent les Bonnes Pratiques de Fabrication selon la norme ISO 22716.

Le processus d'évaluation de la sécurité des produits

L'Oréal a instauré un processus afin que tous les produits développés par le Groupe, quelle que soit la localisation géographique du laboratoire maître d'œuvre, soient soumis à une évaluation rigoureuse et de même niveau de leur sécurité. Les évaluations réalisées par la Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité (*Worldwide Safety Evaluation*), basées sur une approche scientifique multidisciplinaire, jalonnent toutes les étapes du cycle de vie des produits. Cette approche permet ainsi à L'Oréal de répondre aux exigences de sécurité des réglementations en vigueur dans l'ensemble des pays où ses produits sont commercialisés en attestant de leur sécurité d'utilisation. Chaque produit mis sur le marché fait l'objet d'une évaluation de la sécurité.

L'évaluation de la sécurité des produits repose sur celle de chaque ingrédient qui entre dans la composition et sur celle du produit fini lui-même. Elle se fait sur la base des données de sécurité existantes ainsi que des dernières connaissances scientifiques, et elle prend en compte les conditions d'utilisation du produit. Si nécessaire, L'Oréal réalise des études d'innocuité additionnelles dans des laboratoires qualifiés situés dans le monde entier. Leurs résultats sont interprétés par des scientifiques expérimentés spécialement formés aux questions de sécurité des ingrédients et produits cosmétiques.

Par ailleurs, les principes éthiques de L'Oréal, ancrés à la fois dans la rigueur scientifique et la prise en compte des enjeux sociétaux, conduisent à une logique d'anticipation qui fait évoluer les formulations en retirant et/ou en substituant certaines substances en fonction des nouvelles données.

La valeur ajoutée de L'Oréal en matière d'évaluation de la sécurité des ingrédients et des produits finis repose sur l'investissement réalisé depuis près de 40 ans dans le développement de méthodes prédictives et dans l'ingénierie tissulaire, ainsi que leur reconnaissance réglementaire internationale. Le Groupe investit depuis de très nombreuses années dans la science et la technologie pour créer de nouveaux outils d'évaluation qui sont utilisés quotidiennement par les évaluateurs de la sécurité.

L'Oréal collabore également avec l'ensemble des acteurs internationaux impliqués dans ces domaines afin de travailler au développement de solutions alternatives transversales dans le domaine de l'évaluation de la sécurité.

Cet engagement historique a permis au Groupe de ne plus réaliser de test sur l'animal de laboratoire pour aucun de ses produits depuis 1989, soit 14 ans avant que la réglementation ne l'exige. De même, L'Oréal ne teste plus ses ingrédients sur les animaux. L'Oréal ne tolère plus aucune exception à cette règle, et ce partout dans le monde. Le Groupe ne délègue pas non plus cette tâche à d'autres. Certaines autorités sanitaires peuvent néanmoins décider de conduire elles-mêmes des tests sur animaux pour certains produits cosmétiques, comme c'est encore le cas en Chine. L'Oréal est l'entreprise la plus engagée depuis plus de 10 ans auprès des autorités et des scientifiques chinois afin de faire reconnaître les méthodes alternatives et faire évoluer la réglementation cosmétique vers une élimination totale et définitive des tests sur animaux. Après l'avancée obtenue en 2014, permettant à certains produits fabriqués en Chine de ne plus être soumis à une expérimentation animale, depuis mai 2021, l'ensemble des produits non fonctionnels importés ne nécessite plus d'expérimentation animale, à condition qu'ils disposent d'une évaluation de la sécurité et d'un certificat de bonne fabrication délivrés par leur pays d'origine.

Au final, les produits L'Oréal évoluent continuellement au rythme des innovations technologiques, mais avec le souci constant de garantir le plus haut niveau de sécurité aux consommateurs et aux professionnels.

B/ Sensibiliser les consommateurs à des modes de vie durable

Le Groupe veut donner à tous les consommateurs de produits L'Oréal la possibilité de faire des choix de consommation durable.

L'outil d'évaluation environnementale et sociale SPOT, déployé à l'ensemble des marques du Groupe (hors acquisitions récentes), établit depuis 2017 le profil environnemental et social de tous les nouveaux produits.

Affichage de l'impact environnemental et social des produits

Dans le cadre de son nouveau programme de développement durable L'Oréal pour le Futur, L'Oréal a mis au point un système d'affichage environnemental et social de ses produits, avec une note allant de A à E, destiné à informer les consommateurs, leur permettant ainsi de faire des choix de consommation éclairés.

L'affichage est adossé à la méthodologie de mesure d'impacts SPOT, co-construite avec 11 experts internationaux indépendants, suivant les directives du *European Product Environmental Footprint* (PEF), pour mesurer scientifiquement l'impact environnemental et social d'un produit.

Cet outil de comparaison des produits d'une même catégorie, permet de fournir une vision précise de l'impact d'un produit du Groupe en prenant en compte 14 facteurs d'impact planétaires tels que les émissions de gaz à effet de serre, le stress hydrique, l'acidification des océans ou l'impact sur la biodiversité.

Ces impacts sont mesurés à chaque étape du cycle de vie d'un produit et calculés en tenant compte non seulement de la culture des matières premières, de la fabrication du produit et du transport, mais aussi de la phase d'utilisation par le consommateur et de la recyclabilité du packaging.

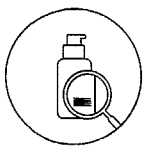
Dans le cas des cosmétiques, les empreintes carbone et eau étant les facteurs d'impact les plus importants, le Groupe a fait le choix de communiquer une note d'impact environnemental global, associée à un focus sur l'empreinte carbone et l'empreinte eau.

Ces informations seront accessibles aux consommateurs sur le site Internet des produits. La première phase de déploiement a débuté par la catégorie des soins du cheveu Garnier dès juillet 2020 et est désormais étendu à une vingtaine de pays en Europe et prochainement à d'autres Zones.

En novembre 2021, deux nouvelles marques – Biotherm et La Roche Posay – ont déployé cet affichage sur la catégorie du soin de la peau en France, suivies par Vichy en Décembre 2021.

Une accélération des déploiements dans les marques et dans les zones liées à l'automatisation du modèle de données est prévue sur l'année 2022.

En parallèle, L'Oréal s'est engagé dans une démarche sectorielle, en co-créant avec ses concurrents le Consortium Eco Beauty Score, dont l'objectif est de mettre au point une méthodologie de notation des produits cosmétiques, adossée à une méthodologie scientifique de mesure des impacts environnementaux en ligne avec les recommandations de la Commission Européenne, telle que celle que le Groupe utilise dans le cadre de son initiative d'affichage environnemental. Comme les autres membres, L'Oréal s'est engagé à partager au sein du Consortium et dans le respect des lois *anti-trust*, son expérience dans le domaine.



En 2021, le score d'impact environnemental a été calculé pour **76 %** des produits rincés du groupe. L'affichage de ces scores, complété de leurs données d'impact social, se déploie de façon progressive dans nos marchés.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectif 2023
100 %

L'engagement environnemental et sociétal des marques

Conscient de la capacité d'influence de ses marques, L'Oréal les encourage à sensibiliser et mobiliser leurs partenaires, clients et consommateurs sur de grands défis environnementaux et sociétaux auxquels le monde fait face.

Chaque marque doit ainsi identifier une cause environnementale ou sociétale qui lui est propre, soutenir un partenaire associatif engagé sur le sujet, et mener des campagnes de sensibilisation et de prise de conscience auprès de ses consommateurs afin de contribuer au changement.

Ainsi, L'Oréal Paris est à l'initiative du programme *Stand Up* contre le harcèlement de rue, en partenariat avec l'ONG Hollaback!. Depuis sa création, plus de 550 000 personnes ont déjà été formées à une méthode permettant de réagir, en toute sécurité, à une situation de harcèlement de rue, qu'elles en soient victimes ou simples témoins.

Maybelline a développé l'initiative « *Brave Together* » pour agir contre l'anxiété et la dépression. La marque soutient dans plus de 15 pays des associations qui fournissent aux citoyens fragilisés par ces symptômes un accès à des lignes d'écoute ainsi qu'à divers outils de soutien personnalisé. En parallèle sont menées des campagnes de lutte contre la stigmatisation. Maybelline s'est engagé à investir 10 millions de dollars d'ici 2025 pour soutenir des associations dans le monde entier.

Le programme d'Yves Saint Laurent beauté, « Aimer sans Abuser », s'engage contre les violences au sein du couple. La marque a lancé un outil de formation en ligne afin de fournir des ressources et un soutien à ceux qui vivent une relation abusive ainsi qu'à ceux qui veulent soutenir les victimes au sein de leur entourage. Depuis le lancement du programme en 2020, plus de 100 000 jeunes ont été formés sur les relations abusives et la marque s'est fixé un objectif de sensibiliser 2 millions de personnes d'ici 2030, en partenariat avec des ONGs locales engagées sur le sujet.

Lancôme s'engage pour les femmes à travers le monde afin de leur permettre d'être les auteures de leur propre destin son programme *Write Her Future* en partenariat avec Care International. Plus de 50 000 femmes ont déjà pu bénéficier de cours d'alphabétisation, de formations à l'entreprenariat et de bourses étudiantes.

Depuis plus de 10 ans, à travers son programme *Acqua for Life*, Giorgio Armani s'engage à donner un accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les régions arides. En partenariat avec l'UNICEF, WaterAid, et Water.org, la marque a contribué au financement de 530 systèmes d'alimentation en eau, permettant d'aider ainsi plus de 390 000 personnes dans 20 pays, sur 3 continents, à avoir un accès à l'eau potable.

Le programme *La Roche-Posay Cancer Support* contribue à l'amélioration de la qualité de vie de patients atteints du cancer à travers la lutte contre les toxicités cutanées engendrés par traitements. La marque contribue également à la prévention du cancer de la peau des campagnes d'information et de dépistage : à date, la marque a offert plus de 540 000 dépistages de mélanome. Enfin la marque vient en soutien aux enfants atteints de cancer et à leur famille, avec sa Fondation, travaillant en partenariat avec l'ONG Childhood Cancer International.

À travers la campagne « Live By Blue Beauty », Biotherm s'engage en faveur des océans. L'objectif est de minimiser l'impact de Biotherm sur les écosystèmes, le long de toute sa chaîne de valeur. Des programmes de prévention, de recherche et d'éducation ont également été mis en place en partenariat avec des ONG partenaires comme Mission Blue, les Fondations Tara et Surfrider Europe et l'Institut Océanographique de Monaco.

« Kiehl's Gives » est l'engagement philanthropique de la marque Kiehl's. Depuis 2015, près de 147 associations 236 initiatives locales partout dans le monde ont été soutenues, avec une attention particulière à deux causes : l'environnement et l'impact social positif. Plus de 17.7 millions de dollars ont été investis dans cette initiative.

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est engagé à ce que d'ici 2030, 3 millions de personnes bénéficient des programmes d'engagement sociétaux de ses marques.

En 2021, 13 marques sont activement engagées dans un programme d'engagement sociétal avec plus de 200 partenaires, permettant à 985 089 personnes de bénéficier d'un soutien direct des ONG partenaires de ces programmes, ou d'une formation délivrée par la marque ou par l'ONG partenaire du programme de la marque.



En 2021, **985 089** personnes ont bénéficié des programmes d'engagements sociétaux des marques du Groupe.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectif 2030 **3 millions**

Par ailleurs, afin d'anticiper les choix futurs de consommation et de prendre en compte les attentes des consommateurs en matière de RSE, le Groupe et ses marques mènent régulièrement des études auprès de ses consommateurs. En 2021, dans le prolongement du Comité Consultatif mis en place en 2016, L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute des consommateurs sur les sujets de développement durable au gré de plusieurs études menées auprès de panels de consommateurs américains, indiens, chinois et européens pour comprendre leurs attentes et affiner ses politiques.

4.3.1.4. Répondre aux référentiels les plus exigeants

4.3.1.4.1. Bilan gaz à effet de serre : un exercice annuel

L'Oréal réalise annuellement un Bilan gaz à effet de serre (Bilan GES) pour l'ensemble des activités du Groupe afin de mesurer ses émissions de CO_2 et d'identifier les plans d'actions permettant de réduire son impact. Ce bilan établi depuis 2007 suit les règles du *Green House Gas Protocol* (*GHG Protocol*), la méthode de référence internationale en matière de comptabilisation des émissions de GES. Il permet de déterminer l'empreinte Carbone globale du Groupe, selon trois catégories - Scopes - précédemment définies au paragraphe 4.3.1.3.1. « Des produits écoconçus » du présent document.

En 2021, le bilan GES du Groupe L'Oréal est estimé à 12 526 milliers de tonnes équivalent CO_2.

Scopes 1 et 2 – émissions mesurées et reportées mensuellement

Ces émissions de CO_2 sont mesurées par l'ensemble des sites du Groupe et reportées de façon mensuelle.

Les Scopes 1 et 2 correspondent à un périmètre pour lequel le Groupe agit directement au travers de programmes de maîtrise de consommation énergétique déployés sur les sites et d'approvisionnement en énergie renouvelable. Ils font l'objet d'objectifs de réduction ambitieux, qui s'inscrivent dans le programme L'Oréal pour le Futur (voir paragraphe 4.4. « L'Oréal pour le Futur : Résultats 2021 » du présent document) :

	OBJECTIFS 2025	2020	2021
Sites industriels	- 100 % (vs 2005)	- 81 %	- 87 %
Sites administratifs et centres de recherche	- 100 % (vs 2016)	- 76 %	- 83 %

Pour l'année 2021, l'ensemble de ces émissions des Scopes 1 et 2 a représenté 31,6 milliers de tonnes ⧄ pour les usines et les centrales de distribution et 6,7 milliers de tonnes pour les sites administratifs et les centres de recherche.

Évolutions des données publiées des Scopes 1 et 2 depuis 2014 *(en milliers de tonnes équivalent CO_2)* (1)

		2014	2015	2016 (2)	2017 (3)	2018	2019	2020	2021
Scope 1	Sites industriels	58,5	55,5	55,5	49,7	46,6	43,6	39,0	25,9 ⧄
	Sites administratifs et centres de recherche			6,5	8,0	7,7	6,4	4,1	1,8
	Groupe	**58,5**	**55,5**	**62,0**	57,7	**54,3**	**50,0**	**43,1**	**27,7**
Scope 2	Sites industriels	60,5	49,6	25,7	15,9	8,9	8,2	7,0	5,7⧄
	Sites administratifs et centres de recherche			26,5	25,3	25,7	22,1	5,7	4,9
	Groupe	**60,5**	**49,6**	**52,2**	41,2	**34,6**	**30,3**	**12,6**	**10,6**
Scopes 1 + 2	Sites industriels	118,9	105,0	81,2	65,7	55,5	51,8	46,0	31,6 ⧄
	Sites administratifs et centres de recherche			32,9	33,2	33,4	28,5	9,8	6,7
	Groupe	**118,9**	**105,0**	**114,2**	**98,9**	**88,9**	**80,3**	**55,8**	**38,3**

(1) Ces données sont l'image des données publiées chaque année dans les différents rapports de gestion. Dans de rares cas, certaines données de l'année précédente et déjà publiées peuvent être modifiées lorsque des imprécisions ou erreurs sont découvertes après la clôture de l'exercice. Ces données sont tracées et font partie de la revue de cohérence annuelle. Elles sont intégrées dans les données publiées chaque année.

(2) À partir de 2016, les émissions des Scopes 1 et 2 du Groupe :
- sont calculées selon la nouvelle méthodologie publiée par le GHG Protocol (« The Scope 2 Guidance ») et suivies selon l'indicateur de CO_2 Market-Based, qui remplace l'indicateur de CO_2 Net ;
- comprennent les émissions liées aux fuites de gaz réfrigérants ; et
- incluent les émissions liées aux sites administratifs et aux centres de recherche.

(3) En 2017 uniquement, les Scopes 1 et 2 avaient été enrichis des émissions estimées annuellement pour les véhicules en location longue durée et pour les boutiques opérées en propre. Celles-ci n'ont pas été intégrées dans ce tableau.

Scope 3 – émissions estimées annuellement

Le Scope 3 regroupe toutes les autres émissions de gaz à effet de serre qui ne sont pas liées directement aux sites opérés par le Groupe ni à la fabrication des produits dans les usines du Groupe, mais à d'autres étapes de son cycle de vie (approvisionnement, transport, utilisation, fin de vie, etc.) ou d'autres impacts liés à l'activité du Groupe (déplacements professionnels, etc.). Ces émissions font l'objet d'une estimation annuelle selon la méthodologie du *GHG Protocol*.

Le Scope 3 du Bilan GES a fait l'objet en 2021 d'un travail d'amélioration des données d'entrée, des périmètres et des facteurs d'émission.

Pour l'année 2021, le Scope 3 du Groupe L'Oréal est estimé à 12 488 milliers de tonnes, soit une augmentation d'environ 0,5 million de tonnes par rapport à 2020, principalement due à la phase d'utilisation des produits.

⧄ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

Le *GHG Protocol* définit 15 postes d'émissions associés au Scope 3 :

Amont ou aval	Catégories du Scope 3	Périmètre	Émissions 2021 (en milliers de tonnes CO_2 éq.)
Amont	1. Produits et services achetés	Émissions CO_2 liées à la préparation de tous les matériaux utilisés pour les produits fabriqués par le Groupe ainsi que pour leur promotion sur les lieux de vente. Ces émissions incluent l'extraction des matériaux, leur transport jusqu'aux fournisseurs, puis leur transformation avant livraison ; cela représente notamment 838 092 tonnes CO_2 éq. pour les matières premières composant nos formules, et 1 546 294 tonnes CO_2 éq. pour les éléments de packaging de nos produits. Les émissions CO_2 de ce poste intègrent également les achats de services réalisés par L'Oréal (marketing, publicité, etc.). (voir paragraphe 4.3.1.2.2. « Associer les fournisseurs stratégiques aux ambitions du Groupe » du présent document)	3 932
	2. Biens d'équipement	Émissions CO_2 liées aux biens d'équipement acquis ou achetés par L'Oréal en 2021 (immobilier, production, informatique, etc.).	695
	3. Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie (non incluses dans les émissions des Scope 1 et Scope 2)	Émissions CO_2 liées à l'extraction, à la production et au transport du combustible et de l'énergie achetés par L'Oréal. Il comprend également les pertes lors de la distribution d'électricité.	161
	4. Transport et distribution en amont	Émissions CO_2 générées par les transports des articles achetés et acheminés vers les sites de production ou de distribution.	121
	5. Déchets générés par les sites	Émissions CO_2 liées au traitement des déchets de production et des effluents (par un tiers) provenant des installations exploitées et détenues par L'Oréal.	18
	6. Déplacements professionnels	Émissions CO_2 liées aux déplacements professionnels de l'ensemble des collaborateurs de tous les pays. Ces émissions prennent en compte les différents types de transport utilisés (voiture de location courte durée, train, avion).	49
	7. Déplacements domicile/travail des salariés	Émissions CO_2 liées aux trajets des employés de leur domicile au lieu de travail.	96
	8. Actifs loués en amont	Émissions CO_2 générées par les consommations d'énergie des boutiques et les consommations de carburants des véhicules en location longue durée.	63
Aval	9. Transport et distribution en aval	Émissions CO_2 liées au transport des produits vendus : ceci intègre les flux de transport des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client (450 460 tonnes CO_2 éq.) et les déplacements des consommateurs depuis et vers les points de vente (283 691 tonnes CO_2 éq.). Les émissions CO_2 de ce poste intègrent également les consommations d'énergie associées aux matériels utilisés pour la promotion des produits sur le lieu de vente (119 113 tonnes CO_2 éq.).	852
	10. Traitement des produits vendus	Non pertinent : notre production est utilisée directement par le client final. Il n'y a pas de transformation de produits intermédiaires.	-
	11. Utilisation des produits vendus	Émissions CO_2 liées à l'utilisation des produits L'Oréal par les consommateurs dues à l'eau chaude utilisée pour le rinçage de certains produits, tels que les shampooings, les gels douche, les produits de teinture, etc. Les émissions de CO_2 de ce poste dépendent principalement de la nature et du mode de production de l'énergie utilisée pour chauffer l'eau. (Voir paragraphe 4.3.1.3. « Le développement durable : de la conception des produits au consommateur final » du présent document)	5 737
	12. Traitement des produits vendus en fin de vie	Émissions CO_2 liées au traitement des produits vendus après leur utilisation : les articles de conditionnement traités dans les filières existantes et les effluents traités dans des stations d'épuration. Ces émissions de CO_2 dépendent principalement de la nature et du mode de production de l'énergie utilisée pour chacun de ces traitements.	675
	13. Actifs loués en aval	Non pertinent : il n'y a pas d'exploitation d'actifs détenus par L'Oréal et loués par d'autres entités.	-
	14. Franchises	Non pertinent : tous les magasins sont des magasins de détail et sont intégrés à la catégorie « actifs loués en amont ».	-
	15. Investissements	Émissions de CO_2 associées aux investissements de L'Oréal en 2021. Les investissements sont comptabilisés la part des investissements de L'Oréal dans la ou les sociétés en question.	89

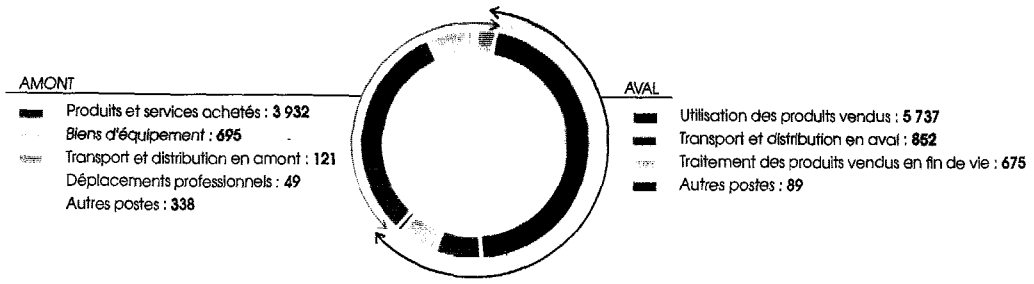
L'Oréal publie des données selon une approche dite « *cradle-to-grave* » afin d'estimer de manière holistique son empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie des produits (de l'achat des matières premières, au transport en amont et en aval, jusqu'à l'utilisation des produits et leur fin de vie). L'Oréal analyse également ses émissions selon une approche dite « *cradle to shelf* » qui comprend les étapes sur lesquelles L'Oréal a le plus d'influence grâce, par exemple, à des initiatives d'éco-conception ou au travail d'accompagnement réalisé auprès des fournisseurs.

Ces émissions associées au périmètre « *cradle to shelf* » comprennent (i) les Scopes 1 et 2 des sites exploités par L'Oréal, (ii) les émissions indirectes de GES en amont liées aux achats par L'Oréal de matières premières et de matériaux d'emballage utilisés pour les produits fabriqués par le Groupe (ces émissions comprennent l'extraction des matériaux, leur transport vers les fournisseurs, le suivi de leur traitement avant la livraison), (iii) les émissions indirectes de GES en aval générées par le transport de produits vendus à partir de centres de production ou de distribution à des clients (ces émissions comprennent les flux de transport de produits finis provenant des sites de production jusqu'au premier point de livraison client).

En 2021, les émissions de CO_2 associées au périmètre « *cradle to shelf* » représentent 446 g d'équivalent CO_2 par produit vendu.

LES PRINCIPAUX POSTES D'ÉMISSIONS CO_2 DU SCOPE 3

(en milliers de tonnes équivalent CO_2)



Les engagements du Groupe vers une économie bas carbone ont déjà donné lieu à plusieurs initiatives et réalisations visant à diminuer les postes importants du Scope 3 :

- depuis 2009, L'Oréal associe ses fournisseurs à la démarche de réduction de son empreinte carbone en les incitant à participer au programme CDP *Supply Chain* (voir paragraphe 4.3.1.2.2. « Associer les fournisseurs stratégiques aux ambitions du Groupe » du présent document) ;
- l'engagement pris par le Groupe concernant la réduction de l'impact du transport aval, de - 20 % par unité de vente et par kilomètre, entre 2011 et 2020 (voir paragraphe « Réduction des émissions de gaz à effet de serre relatives au transport des produits finis » au sein du paragraphe 4.5.2.1. du présent document) ;
- L'Oréal, au travers de son engagement *Science Based Targets* (SBT) validé par l'initiative fin 2017, a souhaité couvrir l'intégralité des impacts associés à sa chaîne de valeur. L'engagement de diminution de 25 % en 2030 (baseline 2016) des émissions de gaz à effet de serre comprend ainsi l'intégralité des Scopes 1, 2 et 3 (selon le *GHG Protocol*) (voir paragraphe 4.3.1.4.2. « Engagement *Science Based Targets* » du présent document) ; et
- enfin, en juin 2020, dans le cadre du lancement de son programme L'Oréal pour le Futur en cohérence avec son engagement *Science Based Targets* (SBT) (voir paragraphe 4.3.1.4.2. « Engagement *Science Based Targets* » du présent document), le Groupe a précisé sa feuille de route 2030 en s'engageant à réduire, par rapport à 2016, de 25 % par produit fini les émissions associées à la phase d'usage de ces produits, de 50 % les émissions associées à ses fournisseurs stratégiques et de 50 % par produit fini les émissions associées au transport des produits.

Émissions de CO_2 en 2021 (Scopes 1, 2 et 3) sur l'ensemble du périmètre du Groupe *(Sites industriels et sites administratifs et centres de recherche)*

(en milliers de tonnes équivalent CO_2)	Scope 1	Scope 2	Scope 3	Scope 1, 2 & 3
Groupe	27,7	10,6	12 488	12 526
Sites industriels	25,9 ☑	5,7 ☑	-	-
Sites administratifs et centres de recherche	1,8	4,9	-	-

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

Évolutions des données du Bilan GES depuis 2016 *(en milliers de tonnes équivalent CO_2)*

		COMMENTAIRES	2016	2019	2020	2021
Données publiées	**Scopes 1, 2 et 3**		**114**	**11 762**	**11 225**	**12 526**
	dont Scope 3		**non publié (1)**	**11 682**	**11 169**	**12 488**
Données non publiées	Scopes 1, 2 et 3	Résultat Bilan GES 2016 non publié Scopes 1, 2 et 3	9 881 (2)			
	dont Scope 3		9 712 (2)			
Retraitements des données	Scopes 1, 2	**TOTAL DES RETRAITEMENTS**	- 55			
		Amélioration de la précision du périmètre (3)	- 55			
	Scope 3	**TOTAL DES RETRAITEMENTS**	3 162	588	791	
		Amélioration de la précision du périmètre (4)	1 322	1 014	666	
		Amélioration de la précision de la méthodologie (5)	259	258	264	
		Amélioration de la précision de la méthodologie (6)	177	27	- 139	
		Mise à jour des facteurs d'émission (7)	1 404	- 711		
À données comparables	**Scopes 1, 2 et 3**		**12 988**	**12 350**	**12 016**	**12 526**
	dont Scope 3		**12 874**	**12 270**	**11 960**	**12 488**

(1) En 2016, le total Scope 3 publié est celui de 2015 ; seuls 5 principaux postes du Scope 3 2016 ont été actualisés et publiés (représentant 90 % du Scope 3). Les travaux sur le bilan GES 2016 se sont poursuivis dans le cadre des engagements SBT.
(2) Données calculées dans le cadre des engagements SBT (baseline SBT Scopes 1, 2 et 3).
(3) Évolution des allocations véhicules en leasing et boutiques, en Scope 3.
(4) Amélioration de la précision des données (émissions liées notamment aux achats de services, à la PLV et à l'IT)
(5) Evolution de la méthodologie et des bases de données externes (transport et biens d'équipement)
(6) Evolution de la méthodologie et alignement des bases de données internes
(7) Changement de la source des données concernant le mix des énergies utilisées pour le chauffage résidentiel de l'eau dans les différents pays de vente

Pour davantage de détails sur les évolutions des données du bilan GES pour les années ci-dessus, en lien avec les retraitements publiés en 2020, se référer au tableau détaillé 4.6.4.

4.3.1.4.2. Engagement *Science Based Targets*

L'Oréal s'est engagé en 2015 à définir des *Science Based Targets* afin de diminuer les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et sur le long terme, conformément aux Accords de Paris sur le climat.

En décembre 2017, l'initiative SBT a validé la proposition du Groupe. Ainsi, d'ici à 2030, L'Oréal s'engage à réduire de 25 % en valeur absolue les émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1, 2 et 3 (avec une couverture intégrale des postes du Scope 3, selon définition du *GHG Protocol*), avec 2016 comme année de référence. Le Groupe s'engage en particulier à réduire de 100 % les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble des sites qu'il opère d'ici 2025, au travers d'une démarche d'efficacité énergétique et d'approvisionnement exclusif en énergie renouvelable.

Ces engagements ont été ré-évalués en 2019 sur les Scopes 1 et 2 par l'initiative SBT et considérés conformes aux nouveaux critères SBT 1,5°C.

Des feuilles de route ont été déployées au sein des différents métiers (packaging, recherche, sourcing, *Supply Chain*, etc.) afin que chacun contribue à la diminution des émissions de CO_2 Scopes 1, 2 et 3. Un suivi spécifique a démarré et permet à chacun des métiers de suivre sa propre performance.

4.3.1.4.3. *Pledge UN Global Compact : « Business Ambition for 1,5 °C »*

En septembre 2019, L'Oréal a rejoint l'initiative « *Business Ambition for 1,5°C* », un appel à l'action lancé par une large coalition d'entreprises, de la société civile et de dirigeants de l'ONU, réaffirmant ainsi son leadership en matière d'action climatique. Le Groupe s'est engagé à zéro émission nette en CO_2 d'ici 2050, contribuant ainsi à maintenir l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels, condition nécessaire pour limiter les pires impacts du changement climatique selon les dernières conclusions de la science climatique.

4.3.1.4.4. Adapter le modèle à l'urgence climatique : alignement du Groupe avec les principes de la TCFD

Conscient des conséquences du changement climatique, L'Oréal a engagé sa transition vers un modèle de développement toujours plus responsable et intègre au même niveau les enjeux financiers et extra-financiers, contributeurs à sa performance globale. L'ambition est de dessiner un modèle innovant d'entreprise bas carbone et d'apporter une contribution à l'enjeu collectif majeur que représente la limitation du changement climatique.

Le programme *Sharing Beauty with All*, déployé mondialement depuis 2013 et soutenu à tous les niveaux de l'organisation, a contribué à installer une culture de la prise en compte des impacts environnementaux et du changement climatique, influant chaque jour davantage sur le processus décisionnel de chacun des métiers du Groupe, ainsi que ses grands projets, comme en attestent les politiques, programmes, et résultats décrits précédemment.

L'accélération des défis environnementaux et sociaux à relever invitant à une transformation plus radicale, L'Oréal a annoncé en juin 2020 son nouveau programme de développement durable, L'Oréal pour le Futur, avec une nouvelle série d'objectifs particulièrement ambitieux à horizon 2030. La lutte contre le changement climatique fait partie intégrante des nouvelles ambitions du Groupe et est alignée avec l'engagement *Science Based Targets* validé en 2017.

L'Oréal s'est engagé publiquement, en 2020, à adopter les recommandations de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD) qui encouragent les entreprises à une intégration des enjeux climat dans leur stratégie et à une communication d'informations cohérentes, fiables et claires en vue de permettre aux investisseurs de prendre en compte dans leurs décisions les risques financiers liés au climat.

En parallèle de cette dynamique vers une transition bas carbone, L'Oréal entend maîtriser pleinement les risques et les opportunités liés aux enjeux du changement climatique, anticiper leurs effets et assurer sa résilience en adaptant son modèle d'affaires, ses processus de gouvernance et de décision, sa Recherche, ses Opérations, dans le respect de ses valeurs et de sa raison d'être, « Créer la beauté qui fait avancer le monde ».

Gouvernance

Le Conseil d'Administration de L'Oréal détermine chaque année les orientations stratégiques du Groupe qui intègrent les enjeux liés au changement climatique, et plus généralement les sujets de développement durable.

La Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, est directement rattachée au Directeur Général et intervient chaque année au Conseil d'Administration ou au Comité Stratégie et Développement Durable pour rendre compte de son activité.

La Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale est responsable de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable, évalue et gère les risques et les opportunités liés au climat au niveau du Groupe, à travers les plans d'action des programmes de développement durable (*Sharing Beauty with All* et depuis 2020 L'Oréal pour le Futur). Elle pilote un Comité interne développement durable auquel participent les experts responsables du déploiement du programme de développement durable au sein des Opérations, de la Recherche, des Affaires publiques, de la Communication, des Divisions et des Marques. Elle s'assure de la mise en œuvre des orientations et décisions prises dans le cadre de ce Comité. Elle définit également des objectifs annuels et leur déploiement tout au long de la chaîne de valeur de L'Oréal et évalue le niveau d'engagement de toutes les Marques, Patrons de Pays et filiales sur la mise en œuvre de la stratégie développement durable. Cette mise en œuvre détermine une partie de la rémunération variable des Patrons de Marques et de Pays.

La Direction *Sustainable Finance*, créée en 2020, a pour mission d'intégrer les enjeux climatiques d'un point de vue financier. Cette Direction, rattachée au Directeur Général Administration et Finances et à la Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, vise à développer puis piloter des actions en matière de Finance Durable. Il s'agit notamment de bâtir un nouveau modèle de compte de résultat incluant des éléments de développement durable et permettant de mesurer les efforts du Groupe notamment en ce qui concerne l'impact carbone, de coordonner les actions en finance et d'intégrer toujours plus le développement durable dans les décisions d'investissement et d'acquisitions.

Stratégie

S'agissant des principaux risques environnementaux, la notion de risque comprend à la fois les risques liés aux incidences de l'activité du Groupe sur son écosystème et les risques d'impact du changement climatique à court et moyen termes sur le modèle d'affaires, l'activité et les performances financières du Groupe.

Le Groupe a identifié 7 risques et 6 opportunités principaux relatifs au changement climatique, ayant des conséquences potentielles sur ses activités et l'élaboration de sa stratégie.

Des analyses approfondies des risques climatiques ont été effectuées : identification et approche dynamique de ces risques, évaluation de leur impact à l'aide de scénarios élaborés sur deux hypothèses fondées sur les trajectoires 2 °C et 4 °C, intégrant également des dimensions politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et juridiques (analyse PESTEL).

Scénarios

- un scénario de « transition gouvernée » (« *TG* ») sur la base d'un réchauffement climatique inférieur à + 2 °C en 2100. Ce scénario se base sur une coopération internationale forte, une sensibilisation importante des consommateurs au climat et aux externalités et, globalement, des actions d'anticipation et d'atténuation du changement climatique dans un monde plus responsable et solidaire.
- un scénario de « transition désorganisée » (« DT ») sur la base d'un réchauffement de la planète autour de + 4 °C en 2100. Ce scénario repose sur les hypothèses d'une coopération internationale limitée, des tensions croissantes sur le commerce, une stagnation ou un ralentissement économique et, globalement, une adaptation au changement climatique principalement réactive.

Ces scénarios L'Oréal intègrent des scénarios préexistants ou des hypothèses basés sur des contenus scientifiques comme données d'entrée, notamment les scénarios RCP2.6 et RCP8.5 (*Representative Concentration Pathways (RCP) - AR5*) du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat), pour évaluer les risques physiques, respectivement pour la « TG » et la « DT ».

De façon plus spécifique, des études de l'impact du changement climatique sur le sourcing des matières premières d'origine végétale ont également été menées. Des hypothèses ont été également prises sur les trajectoires de tarification du carbone et les préférences des consommateurs, facteurs principaux de l'exposition de L'Oréal aux risques de transition liés au climat. Ces travaux permettent d'adapter les politiques et de préciser les orientations stratégiques du Groupe.

Deux horizons temporels ont été envisagés : un horizon 2030, moyen terme, aligné sur les objectifs scientifiques, et un horizon 2050, long terme, permettant de détecter des tendances significatives dans les variables climatiques physiques.

L'ensemble de la chaîne de valeur a été prise en compte dans le cadre de l'analyse des scénarios de L'Oréal.

Ces deux scenarios ont permis des évaluations différenciées de l'impact des risques identifiés et ont nourri la priorisation des politiques mises en œuvre ainsi que la détermination des programmes et plans d'actions associées pour réduire ces impacts. Ils ont contribué à l'élaboration du programme de développement durable L'Oréal pour le Futur, à l'horizon 2030.

Risques

La revue des risques du Groupe intègre les risques physiques et les risques de transition associés aux évolutions de sa chaîne de valeur et de son écosystème. Des risques aussi divers que ceux associés aux phénomènes climatiques extrêmes sur les infrastructures du Groupe ou celles de la *Supply Chain*, ceux inhérents à la raréfaction des ressources, aux prix du carbone (taxes, systèmes d'échange de quotas d'émissions) et à leurs impacts financiers, ou bien encore ceux liés à la réputation du Groupe et aux attentes des consommateurs, sont analysés, donnent lieu à des démarches d'évaluation d'impacts dans le cadre des scénarios construits, et des orientations stratégiques sont définies.

En particulier, les risques et opportunités principaux suivants ont été étudiés :

Risque 1

La réglementation concernant les mécanismes de prix du carbone, tels que les taxes spécifiques sur l'énergie fossile, les taxes carbone et les systèmes d'échange de quotas d'émission (ou marchés du carbone) constitue un enjeu important pour le Groupe et ses fournisseurs. Dans ce contexte, l'augmentation du prix à la tonne des émissions directes de gaz à effet de serre des fournisseurs pourrait se traduire sur les prix de vente de leurs produits et services, et éventuellement avoir un impact significatif sur les coûts d'exploitation de L'Oréal. Afin d'atténuer ce risque, le Groupe s'engage avec ses fournisseurs, par l'intermédiaire du CDP *Supply Chain*, à ce que ces derniers conçoivent et mettent en œuvre des cibles de réduction de leurs émissions ainsi que les plans d'actions associés (voir paragraphe 4.3.1.2. « Associer les fournisseurs à la transformation du Groupe » du présent document).

Risque 2

L'évolution des préférences des consommateurs vers des choix de consommation de plus en plus influencés par l'empreinte carbone des produits et la performance climatique globale des entreprises pourrait avoir un impact important, progressivement, et à moyen terme pour L'Oréal. L'enjeu, si ce risque était insuffisamment maîtrisé, serait une potentielle perte de revenus en raison de la réduction de la demande des consommateurs pour les produits l'Oréal. La stratégie de L'Oréal pour prévenir le risque associé consiste à réduire l'empreinte carbone de ses produits et à donner aux consommateurs les moyens de prendre des décisions d'achat éclairées, en les informant de manière transparente et en écoutant leurs attentes sur les enjeux de développement durable (voir paragraphe « Affichage de l'impact environnemental et social des produits » au sein du paragraphe 4.3.1.3.2. « Associer les consommateurs à la transformation du Groupe » du présent document).

Risque 3

Le changement climatique devrait conduire à une augmentation de la fréquence et de l'intensité des évènements météorologiques extrêmes, entraînant notamment des modifications des régimes de précipitations, particulièrement impactant pour l'agriculture.

En particulier, en Indonésie et en Malaisie, des changements chroniques des cycles El Niño et La Niña sont susceptibles d'intervenir à moyen terme. Pour l'élaboration de ses ingrédients à base de palme, représentant une part importante de ses volumes d'achats d'ingrédients d'origine végétale, L'Oréal s'approvisionne à 98,8 % en huile de palme en provenance d'Indonésie et de Malaisie. L'Oréal pourrait donc être affecté par une augmentation chronique de la fréquence et de l'intensité de ces évènements météorologiques extrêmes, avec pour conséquence une augmentation des coûts d'approvisionnement de l'huile de palme, liée à des coûts de production et de certification plus élevés.

Ces risques sont pris en compte en travaillant à la résilience de la chaîne d'approvisionnement, en développant des projet sur le terrain avec les fournisseurs, et en s'engageant sur le long terme avec certains d'entre eux. Afin d'approfondir cette identification des risques liés au climat sur le prix et la disponibilité des matières premières d'origine végétales les plus importantes du portefeuille de L'Oréal, une étude spécifique prenant en compte un ensemble de méthodologies et de sources sur le changement climatique a été conduite avec le « BIPE » (cabinet de conseil spécialisé dans l'analyse des conséquences du changement climatique sur la production végétale) dès 2017, puis affinée en 2018 et 2019 afin d'adapter les stratégies d'approvisionnement.

Opportunité 1

L'une des conséquences du changement climatique est l'accroissement du nombre de régions dans le monde qui seront confrontées à des périodes de pénurie d'eau, en particulier dans les zones urbanisées. Une amplification de ces pénuries d'eau (en fréquence ou en intensité) pourrait entraîner des changements dans les routines des consommateurs en matière de douche et de shampoing. Une opportunité de marché consiste à innover et développer des produits adaptés à une utilisation par des consommateurs vivant dans ces zones de stress hydrique. Ces nouveaux produits pourraient davantage encore répondre aux besoins des consommateurs dans ce contexte. L'Oréal pourrait saisir cette opportunité en évaluant les produits en fonction de leur empreinte eau, en développant de nouveaux produits, de nouvelles routines ou de nouvelles technologies qui améliorent le rinçage ou qui permettent d'économiser l'eau dans la phase d'utilisation et en sensibilisant les consommateurs aux enjeux associés à la disponibilité et la qualité de l'eau.

Opportunité 2

La tendance mondiale à moyen terme des prix des énergies non renouvelables devrait être à la hausse, tant en raison de la réglementation à venir et des taxes sur les combustibles fossiles, qu'aux équilibres complexes entre l'offre et la demande. L'élimination progressive de l'usage des combustibles conventionnels en faveur des énergies renouvelables protégerait L'Oréal de la hausse des prix des énergies fossiles et pourrait se traduire à terme par des coûts d'exploitation relativement inférieurs à ceux supportés par d'autres industriels non ou insuffisamment engagés dans cette transition énergétique. L'Oréal entend saisir cette opportunité en réduisant rapidement l'utilisation des énergies fossiles. Ainsi, L'Oréal s'est engagé à utiliser 100 % d'énergie renouvelable sur tous ses sites opérés d'ici à 2025, en développant des projets d'autoconsommation d'énergies renouvelables sur site, ainsi qu'un approvisionnement en énergie 100 % locale et renouvelable (électricité, chaleur, biogaz, etc.). L'Oréal s'est déjà engagé sur cette voie avec par exemple la réalisation d'une série de projets d'autoconsommation d'énergie renouvelable sur site aux Etats-Unis, en Europe de l'Ouest, au Brésil et en Chine par exemple.

Démarche de gestion des risques et opportunités

L'identification et l'évaluation des risques sont principalement coordonnées au niveau du Groupe par la Direction Éthique, Risques et Conformité avec l'ensemble des départements concernés. Lorsque cela est nécessaire et pertinent, une analyse complémentaire des risques est effectuée au niveau des entités opérationnelles, notamment en ce qui concerne les risques physiques associés au changement climatique.

Les contributions sont recueillies auprès des principaux responsables opérationnels mondiaux et des experts du domaine, représentant toutes les activités, géographies et domaines d'activités du Groupe. Les risques liés au climat ont fait l'objet d'une approche spécifique qui a permis leur identification et l'évaluation de leur impact financier et stratégique lorsque la réputation du Groupe est impactée ou lorsque le développement à long terme du Groupe peut être impacté. Cette analyse est régulièrement mise à jour.

La cartographie des risques Groupe est revue régulièrement. Elle est validée par le Comité Exécutif une fois par an et présentée au Comité d'Audit.

Mesure des résultats et reporting

Dans le cadre de la première génération d'engagements *Sharing Beauty with All*, le Groupe a défini un certain nombre d'indicateurs permettant d'évaluer mensuellement et annuellement les progrès et l'atteinte des objectifs fixés à horizon 2020. Du fait de l'accélération des enjeux environnementaux, ces indicateurs ont été ré-évalués et complétés à l'occasion du lancement en juin 2020 du nouveau programme de développement durable *L'Oréal pour le Futur*. Ils couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe dans les domaines des émissions des gaz à effet de serre, de l'eau, de la biodiversité, des ressources et des déchets, et supportent des objectifs à horizon 2030.

Plus précisément concernant le changement climatique, les objectifs annoncés dans le cadre du programme *L'Oréal pour le Futur* sont alignés avec l'initiative *Science Based Targets* que L'Oréal a rejoint en 2015. Dans ce contexte, L'Oréal s'est engagé à réduire en 2030 de 25 % en valeur absolue (tonnes d'équivalent CO_2) et 50 % par produit fini les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3) par rapport à 2016.

Enfin, en septembre 2019, L'Oréal a rejoint l'initiative « *Business Ambition for 1,5°C* », des Nations Unies et s'est engagé à atteindre zéro émission nette de CO_2 d'ici 2050.

Un bilan gaz à effet de serre est établi et publié annuellement et décrit le détail des émissions sur l'ensemble des postes décrits par le *GHG Protocol*.

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier les principales informations du présent document selon les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*.

	Paragraphes du présent document
Gouvernance	
1. **Supervision par le Conseil d'Administration des risques et opportunités relatifs au climat.**	1.1., 2.3.2.1. et 4.1.
2. **Rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.**	3.2. et 4.1.
Stratégie	
1. **Risques et opportunités relatifs au climat, identifiés à court, moyen et long termes.**	3.5. et 4.2.
2. **Impact des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités, la stratégie et les prévisions financières du Groupe.**	4.2.
3. **Résilience de la stratégie de l'Entreprise, tenant compte de différents scénarios relatifs au climat y compris un scénario 2 °C ou moins.**	1.2. et 4.3.
Risques et Opportunités	
1. **Procédures pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat.**	3.5. et 4.2.
2. **Procédures pour gérer les risques relatifs au climat.**	3.5. et 4.2.
3. **Intégration des procédures pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat dans la gestion globale des risques du Groupe.**	3.2.
Indicateurs	
1. **Indicateurs utilisés pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en ligne avec la stratégie et la procédure de gestion des risques du Groupe.**	4.1. et 4.3.
2. **Émissions des gaz à effet de serre des Scope 1, Scope 2, et Scope 3 et les risques associés.**	4.2., 4.3. et 4.5.
3. **Objectifs utilisés pour gérer les risques et/ou opportunités relatifs au climat et la performance du Groupe vis-à-vis de ses objectifs.**	1.1., 2.4., 4.3. et 4.4.

4.3.1.4.5. Alignement avec la Taxonomie [1] européenne visant prioritairement les secteurs ayant l'empreinte climat la plus importante sur l'environnement dont L'Oréal ne fait pas partie

En application du Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (dit Règlement « Taxonomie ») L'Oréal est tenu de publier, au titre de l'exercice 2021, des indicateurs de performance mettant en évidence la part éligible de son chiffre d'affaires, de ses investissements et dépenses d'exploitation résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques considérées comme durables au sens de ce Règlement et de ses actes délégués couvrant les deux premiers objectifs de la Taxonomie d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique.

Cette première évaluation de l'éligibilité de l'ensemble des activités consolidées du Groupe a été menée sur la base :

- du Règlement délégué Climat du 4 juin 2021 et de ses annexes complétant le Règlement (UE) 2020/852 en précisant les critères techniques permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci ;
- de l'acte délégué du 6 juillet 2021 et de ses annexes complétant le Règlement (UE) 2020/852 en précisant la manière de calculer les indicateurs de performance ainsi que les informations narratives à publier ; et
- d'une analyse détaillée de l'ensemble des activités au sein de ses différentes entités consolidées, menée conjointement par la direction Financière, la direction des Opérations et la direction de l'Immobilier, la direction RSE, la direction juridique et la direction Recherche et innovation.

Le Groupe n'a identifié aucun chiffre d'affaires éligible. En effet, dans le cadre des deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique applicables à compter de l'exercice 2021, la Commission Européenne a priorisé les secteurs d'activités qui ont une contribution majeure aux émissions de gaz à effet de serre au niveau de l'Union Européenne. L'Oréal est dédié au seul métier de la beauté ; de ce fait, ses activités ne sont pas considérées au sens de la Taxonomie comme ayant une contribution substantielle au regard de ces premiers objectifs climatiques et comme secteur visé de façon prioritaire par la

(1) Ou « Taxinomie ».

Taxonomie. En particulier, une analyse détaillée de ses activités industrielles de production de matières premières n'a pas révélé de production couverte par la Taxonomie au titre de la « Fabrication de produits chimiques organiques de base ».

En raison de l'absence de chiffre d'affaires éligible, les investissements et dépenses d'exploitation rattachés aux activités concourant au chiffre d'affaires n'ont pu être qualifiés d'éligibles. De fait, les différentes actions mises en place pour réduire l'empreinte carbone des produits du Groupe n'ont pas été prises en compte dans les indicateurs de performance relatifs aux investissements et dépenses d'exploitation. L'analyse de l'éligibilité pour les investissements et dépenses d'exploitation a donc été centrée sur les « mesures individuelles » permettant de réduire les émissions du Groupe, ce qui explique la faiblesse des montants éligibles au regard de la taille du Groupe.

Les investissements éligibles identifiés correspondent principalement aux contrats de location longue durée de bâtiments (activité 7.7. de l'acte délégué) tels que définis par IFRS 16 mais sans analyse des critères techniques (conformément à la position de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) ainsi qu'aux dépenses de construction et de rénovation de bâtiments visant à améliorer leur efficacité énergétique et à atténuer les émissions de gaz à effet de serre. Les investissements éligibles s'élèvent à 404,8 millions d'euros (dont 374,8 millions relatifs aux contrats de location longue durée de bâtiments sans analyse des critères techniques), par rapport à un total d'investissements de 1 971,1 millions d'euros tel que défini par le Règlement Taxonomie.

Ces investissements ne comprennent pas le montant de 100 millions d'euros alloué aux fonds d'investissements à impact (« *Impact Investing* ») destinés à la régénération des écosystèmes naturels endommagés et à la lutte contre le changement climatique dans la mesure où les investissements dans des fonds ne font pas partie des dépenses éligibles au sens du Règlement Taxonomie.

De la même manière, les mesures individuelles engendrant des dépenses d'exploitation sont en nombre limité et les montants en jeu ne sont pas significatifs pour le Groupe. Par ailleurs, L'Oréal a conclu à l'absence d'éligibilité de ses programmes de recherche et innovation car ils n'entrent pas dans les activités visées actuellement par la taxonomie (chimie lourde). A noter que le budget annuel que le Groupe y consacre est important : 1 029 millions en 2021. La recherche et innovation de L'Oréal est orientée vers les *Green Sciences* (comme il est décrit au paragraphe 4.3.1.3.1. « Des produits écoconçus » du présent document).

Les informations financières utilisées pour cette première analyse ont fait l'objet d'un reporting complémentaire dans le cadre de la clôture des comptes annuels. Elles ont fait l'objet d'une analyse et d'un contrôle conjoints entre les équipes locales et centrales, afin d'en assurer la cohérence avec le chiffre d'affaires consolidé, les charges d'exploitation et les investissements pour l'exercice 2021. En particulier, les données d'investissement ont fait l'objet d'un reporting déclaratif par les directions financières des Zones et d'une vérification en central de la cohérence de la caractérisation de leur éligibilité.

Le Groupe adaptera sa méthodologie et son analyse d'éligibilité au fur et à mesure de la mise en place de la Taxonomie et de l'évolution de la réglementation, des activités listées et des critères d'examen technique.

Au-delà des données publiées par le Groupe en application de la réglementation Taxonomie, il est rappelé que L'Oréal démontre depuis de nombreuses années un très fort engagement en matière de lutte contre le changement climatique. L'Oréal s'était ainsi engagé dès 2009 à réduire de 50% l'empreinte environnementale des usines et centrales de distribution par rapport à 2005. L'Oréal a en outre inscrit le développement durable au cœur de sa stratégie, avec le lancement en 2013 du programme *Sharing Beauty With All* avec des objectifs à l'horizon 2020 concernant la production durable, l'innovation durable, la consommation durable et la croissance partagée. Ainsi, en 2020, les émissions de CO2 par les usines et centrales de distribution ont diminué de 81% en valeur absolue par rapport à 2005, alors que dans le même temps, la production a augmenté de 29 %.

Le programme L'Oréal Pour le Futur définit une nouvelle série d'objectifs particulièrement ambitieux à l'horizon 2030 pour couvrir l'intégralité des impacts associés à la chaîne de valeur du Groupe, avec notamment :

- dès 2025, la neutralité carbone pour l'ensemble des sites du Groupe l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables ;
- à l'horizon 2030, la réduction de 25 % en valeur absolue, par rapport à 2016, l'ensemble de ses émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3) ; et
- à l'horizon 2050, l'alignement de la trajectoire de l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre sur le scénario +1,5°C validé auprès de l'initiative Science Based Targets.

Ces engagements de longue date permettent à L'Oréal d'être distingué pour son action. L'Oréal est par exemple la seule société au monde, parmi plus de 6 000, à avoir reçu du CDP, pour la 6e année consécutive, trois fois la note « A », soit la note la plus élevée, dans les 3 domaines : lutte contre le changement climatique, la préservation des forêts et la gestion durable de l'eau.

Les objectifs du programme L'Oréal pour le Futur, ainsi que les résultats 2021, sont plus amplement détaillés au présent paragraphe 4.3.1. (voir également le paragraphe 4.4. « L'Oréal pour le Futur : Résultats 2021 » du présent document, rendant compte de l'état d'avancement des objectifs dont il est rendu compte chaque année dans le présent document).

4.3.1.5. Contribuer à relever les défis environnementaux du monde

Au-delà de la transformation du modèle économique, le Groupe a pour ambition de contribuer à relever certains des défis sociaux et environnementaux les plus urgents.

4.3.1.5.1. Accélérer le développement de l'économie circulaire

Conscient de la pression croissante sur les ressources naturelles, de la crise mondiale des déchets et du rôle que peut jouer l'économie circulaire dans l'atténuation du changement climatique, L'Oréal a décidé de créer un fonds d'investissement mondial exclusivement dédié à l'économie circulaire, dénommé le *Circular Innovation Fund* (CIF).

Ce fonds, co-géré par deux sociétés de gestion de nationalité différentes (Cycle Capital Management et Demeter) pour ancrer son caractère international, rassemblera plusieurs co-investisseurs et sera doté à terme d'un montant total estimé entre 150 et 200 millions d'euros. Il a pour vocation de financer des entreprises innovantes dans le domaine du recyclage, de la gestion des déchets plastiques ou encore des matériaux issus de la bioéconomie.

Créé fin 2021, le fonds construira et déploiera son portefeuille d'investissements à partir de 2022. Sponsor principal du *Circular Innovation Fund*, L'Oréal investira une enveloppe de 50 millions d'euros dans ce fonds.

4.3.1.5.2. Contribuer à la régénération de la nature

Dans le cadre de son engagement en matière de préservation de la biodiversité, et pour aller au-delà de ses efforts pour réduire les impacts de sa chaîne de valeur, L'Oréal a créé en 2020 le Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature. Ce fonds d'investissement à impact, géré par la société Mirova et doté de 50 millions d'euros, est destiné à allier simultanément rendement financier et création de valeur environnementale et sociale.

En soutenant des projets de restauration des sols dégradés, de régénération de mangroves ainsi que la restauration de zones marines et de forêts, le fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature a pour objectif d'ici à 2030 de contribuer à préserver ou restaurer un million d'hectares d'écosystèmes, à capturer 15 à 20 millions de tonnes de CO_2 et à créer des centaines d'emplois.

Depuis la création du fonds, plus d'une centaine de projets ont été analysés pour élaborer le portefeuille d'investissements. 15 projets ont été retenus pour analyses complémentaires, et 4 investissements ont été initiés pour un montant total de plus de deux millions d'Euros.

En octobre 2021, le fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature a par exemple investi dans The Real Wild Estates Company (RWEC). Basée au Royaume-Uni, dans la région du Somerset, cette entreprise met en œuvre le premier grand projet de ré-ensauvagement (« *rewilding* ») mené par le secteur privé et prévoit de restaurer 50 000 hectares d'habitats dégradés à travers tout le pays et de créer jusqu'à 1 000 emplois directs.

4.3.2. Politique des Relations Humaines

Les Relations Humaines (RH) de L'Oréal ont pour mission de soutenir la croissance du Groupe et d'accompagner ses transformations. Le Groupe, qui a toujours mis l'humain au cœur de son organisation, s'appuie avant tout sur ses collaborateurs. La stratégie RH de L'Oréal est bâtie sur cette double conviction : une gestion individualisée associée à la force du collectif.

Afin de répondre aux défis d'un monde en profonde mutation, qui impactent à la fois l'organisation et le rapport au travail, le Groupe s'est engagé dans un processus de transformation pour ajuster son modèle aux aspirations nouvelles et met en place des politiques RH dédiées en matière de recrutement, de développement et d'engagement. Ces politiques sont présentées au sein du présent paragraphe.

Le Directeur Général des Relations Humaines, membre du Comité Exécutif, est rattaché au Directeur Général auquel il rend compte régulièrement.

Recruter, développer et engager : les collaborateurs au centre du *business model*

L'Oréal a toujours placé l'individu au centre de son modèle, convaincu que les qualités de chacun contribuent à la performance de tous. Le Groupe détecte, recrute et accompagne ses collaborateurs dans une perspective d'engagement long terme. La formation et le développement occupent ainsi une place centrale tout au long des parcours professionnels.

Afin d'assurer pleinement leur fonction de partenaire stratégique, les Relations Humaines intègrent les dimensions technologiques et digitales et prennent en compte des enjeux forts tels que la responsabilité sociale. La transformation du Groupe vers la Beauty Tech nécessite le recrutement d'experts, l'intégration de nouveaux métiers et la diffusion d'une culture digitale à tous les niveaux de l'entreprise.

Les RH occupent également un rôle central dans la transformation des modes de travail et de la culture managériale. Elles ont ainsi accompagné le déploiement du programme Simplicity, initié en 2016 pour encourager un mode de management basé sur la confiance, laissant place à l'initiative, à la coopération et au développement. Le programme a été soutenu par un important dispositif de formation, *LeadEnable for Simplicity*, et des objectifs spécifiques ciblent le plus haut niveau du Groupe. Les membres du Comité Exécutif et leurs Comités de Direction sont depuis 2020 évalués par leurs pairs et leurs équipes le *Leadership Survey*.

Depuis 2018, les RH de L'Oréal ont adopté un mode de fonctionnement inédit. Elles sont devenues l'incubateur des idées et initiatives des pays dans le prolongement et l'esprit de Simplicity. Avec l'approche Disrupt HR, le Groupe privilégie la co-construction et le test and learn pour gagner en agilité et répondre plus efficacement aux attentes des collaborateurs et candidats.

L'Oréal a pris l'engagement de former chaque année 100 % de ses collaborateurs dans le monde entier.

Pour L'Oréal, la croissance économique est indissociable du progrès social. À l'appui de cette conviction, le programme L'Oréal *Share & Care*, créé en 2013 et déployé dans l'ensemble des filiales, offre aux collaborateurs un ensemble d'avantages communs organisés autour de quatre piliers renouvelés en 2021 : la protection sociale, la santé, l'équilibre de vie professionnelle / personnelle et l'environnement de travail. En 2021, *Share & Care* a évolué pour être toujours mieux ancré dans son époque et pour répondre aux besoins et aux attentes des collaborateurs à chaque moment clé de leur vie dans un monde qui change très rapidement. L'accent est mis sur la santé dans une approche globale, à la fois physique et mentale, ainsi que sur les nouvelles méthodes de travail.

Au titre d'une politique sociale responsable et innovante, L'Oréal a par ailleurs développé un programme mondial en faveur de l'emploi des jeunes, « *L'Oréal for Youth* » (L'Oréal pour la Jeunesse), visant non seulement à leur offrir des opportunités professionnelles mais en leur proposant aussi des actions concrètes pour améliorer leur employabilité.

L'Oréal propose également à ses collaborateurs une politique de partage de sa croissance. Des systèmes d'intéressement, de participation, et de *profit sharing* sont ainsi en place depuis de nombreuses années, partout dans le monde. L'Oréal a mis en place un plan d'actionnariat salarié en 2018 et en 2020.

Un dialogue social de qualité est aussi l'une des composantes essentielles du modèle de L'Oréal. Il illustre la volonté du Groupe d'associer les collaborateurs et leurs représentants à son développement.

Enfin, L'Oréal agit avec la conviction qu'une politique en faveur de la Diversité, de l'Equité et de l'Inclusion permet à chacun, quel que soit son origine, son identité de genre, sa religion, son orientation sexuelle, son âge, ou son handicap, de donner le meilleur de soi-même au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un levier essentiel de performance et d'innovation, indispensable au maintien d'une croissance durable.

Mesures exceptionnelles de gestion de la crise sanitaire de la Covid-19

Depuis les prémices de la crise sanitaire de la Covid-19, L'Oréal joue son rôle d'employeur solidaire et d'entreprise citoyenne en prenant des mesures fortes pour garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs dans toutes ses filiales :

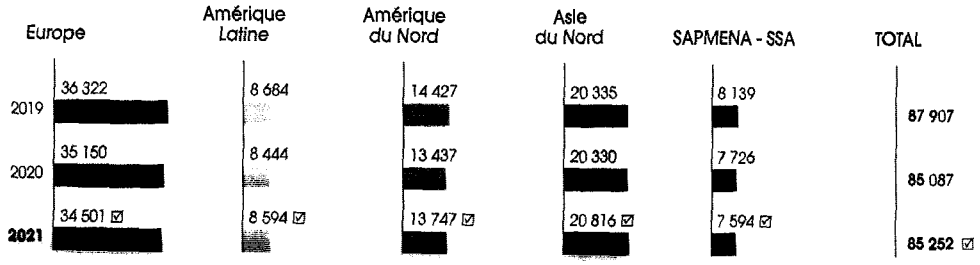
- plus de 40 instructions internationales sont désormais en place dans toutes les filiales du Groupe, adaptées aux lieux et aux typologies de métiers (usines, centrales, laboratoires, sites administratifs). Ces mesures ont été auditées et certifiées dans plusieurs filiales par un organisme indépendant. Elles sont constamment mises à jour en fonction de l'évolution de la situation sanitaire ;
- depuis le début de la crise sanitaire de la Covid-19, des mesures centrées sur la prévention sont en place sur tous les sites de L'Oréal, telles que la distanciation sociale, la distribution quotidienne de masques ou la mise à disposition de gels hydroalcooliques ; le e-learning *#safetogether* a été rapidement développé, en interne, pour former les collaborateurs aux gestes barrières ;
- les collaborateurs vulnérables ou à risque sont exemptés de présence physique au travail en fonction de la situation sanitaire de chaque pays ;
- une interdiction des voyages (« *travel ban* ») internationale a été décrétée de février 2020 à juillet 2021. Depuis le 1er aout 2021, les voyages internationaux sont possibles dans le respect des protocoles sanitaires de chaque pays, et sous réserve de leur caractère exceptionnel et indispensable ;
- L'Oréal adapte le travail à distance en fonction de la situation sanitaire de chaque pays. Des e-learnings pour accompagner au mieux les collaborateurs éligibles au travail à distance ont été développés et diffusés dès le début de la crise sanitaire de la Covid-19. Une politique de travail hybride (voir paragraphe 4.3.2.4. « Créer les conditions d'un environnement de travail stimulant et attractif » du présent document) a été développée et est appliquée partout dans le monde lorsque les conditions sanitaires le permettent ;
- des mesures ont été prises pour renforcer la cybersécurité face au risque accru de cyberattaques durant cette période (voir paragraphe 4.3.2.4. « Créer les conditions d'un environnement de travail stimulant et attractif » du présent document) ;
- les collaborateurs ont vu leur salaire fixe garanti à 100 % pendant les périodes de confinement.

Politiques	INDICATEURS ET RÉSULTATS PRINCIPAUX
Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs	Tendre vers « zéro accident » est l'ambition que L'Oréal s'est fixée. Nombre d'accidentés avec arrêt : *129 (personnel L'Oréal et intérimaires).* Objectif : Taux de fréquence conventionnel (TFc) < 0.5 pour tous les sites du Groupe. Taux de fréquence conventionnel (TFc) : *0,73.* Taux d'incidents remontés total élargi (TIRe) : *1,39.* Taux de gravité des accidents : *0,02.*
Recruter des collaborateurs de talents pour le succès présent et futur du Groupe partout dans le monde	12 996 collaborateurs recrutés en CDI. Plus d'un million de candidatures reçues en 2021. Plus de 3,9 millions de followers sur LinkedIn.
Développement des collaborateurs tout au long de leur carrière **Anticiper l'évolution des métiers, et les besoins en compétences futures**	100 % de collaborateurs formés en 2021. 3 180 718 heures de formation.
Créer les conditions d'un environnement de travail positif et attractif	Programme *Share & Care* lancé en 2013 et renouvelé en 2021 dans la continuité de l'existant, avec des nouvelles perspectives en termes d'écologie personnelle et de flexibilité au travail, en phase avec l'évolution des besoins des collaborateurs. 93 % des employés permanents ont accès à une protection financière en cas d'accidents de la vie. 97% des employés permanents ont accès à une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques locales. 86 % des employés du Groupe travaillent dans des filiales où des instances représentatives sont en place. 46 % des employés du Groupe sont couverts par une convention collective et 97 % d'entre eux sont couverts par des accords collectifs d'entreprise.
Offrir un système de rémunération motivant et compétitif	Montants d'intéressement, participation et profit sharing : 352 M€ distribués aux collaborateurs. Plan d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés : plus de 3 600 collaborateurs concernés. Plan d'actionnariat salarié 2020 : 35 % d'adhésion. Dispositifs prévoyance et retraite : plans de retraite complémentaire en place dans 88% des pays où L'Oréal est présent avec ses collaborateurs.
Renforcer l'égalité femmes/hommes **Accélérer l'inclusion du handicap** **Accroître la diversité d'origines socio-économiques et culturelles dans les équipes.**	Les femmes représentaient au 31 décembre 2021 : • 47 % des postes stratégiques ; • 51 % de l'ensemble des postes clés au sein de L'Oréal S.A. ; • 55 % de l'ensemble des postes clés au sein du Groupe ; • 32 % des membres du Comité Exécutif ; et • 50 % des membres du Conseil d'Administration. Avec un objectif d'atteindre la parité jusqu'aux fonctions les plus stratégiques. 31 pays certifiés EDGE ou GEEIS ☑. 1,8 % de collaborateurs en situation de handicap au niveau mondial. L'Oréal a comme objectif d'atteindre 2 % de collaborateurs statutaires en situation de handicap d'ici 2025 à travers le Groupe. Plus de 75 000 collaborateurs formés aux Ateliers de la diversité.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

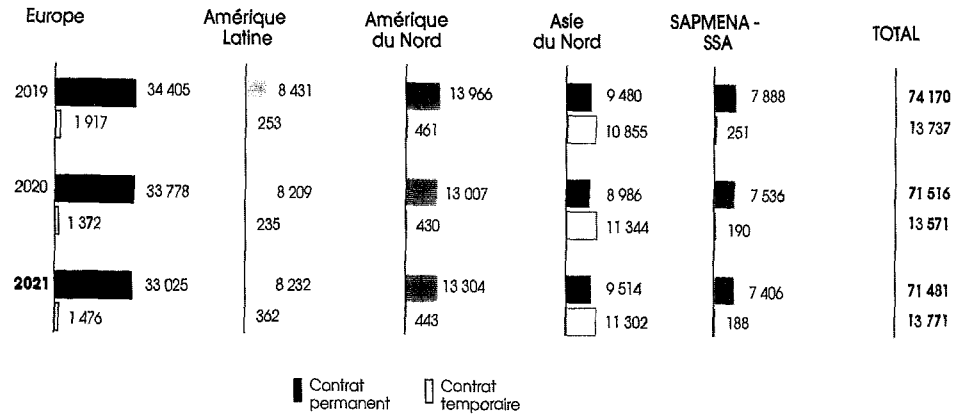
Données sociales du Groupe L'Oréal

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (1)



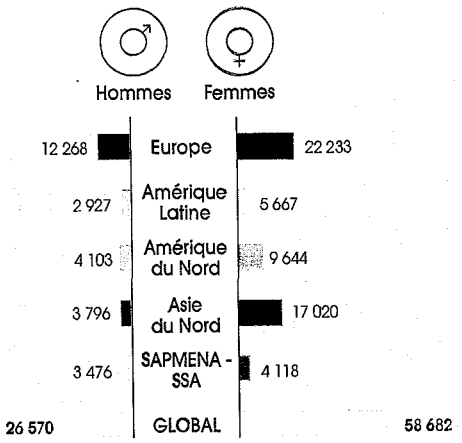
☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

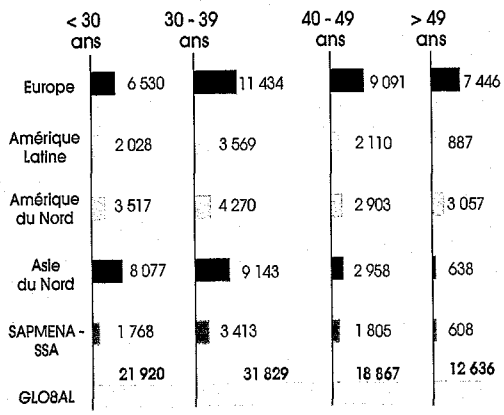


(1) *Hors acquisitions récentes. Voir les notes méthodologiques au paragraphe 4.5 du présent document.*

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE



ÂGE MOYEN

38
ans

| TAUX D'ABSENTÉISME

	2019	2020	2021	Détails
Taux d'absentéisme global (%)	4,1 %	8,2 %	5,9 %	C/(A-B)
Dont taux d'absentéisme maladie	2,2 %	2,2 %	2,4 %	D/(A-B)

(A) Nombre de jours ouvrables par l'ensemble de l'effectif statutaire.
(B) Nombre de jours de congés annuels dont l'ensemble de l'effectif statutaire a bénéficié.
(C) Nombre de jours d'absence (maladie, maladie professionnelle, maternité, paternité, accident du travail et/ou de trajet ou toute autre absence payée ou non payée).
(D) Nombre de jours d'absence liée à la maladie (hors maladie professionnelle, maternité, paternité, accident du travail et/ou de trajet).

En 2021, l'absentéisme global a été encore affecté, dans une moindre mesure qu'en 2020, par les périodes de fermetures de certains points de vente et des coiffeurs, qui ont empêché aux collaborateurs concernés de travailler, dans certains pays. L'exonération du travail des collaborateurs fragiles et des collaborateurs en quarantaine, ne pouvant pas travailler à distance a aussi contribué à cette augmentation. En excluant l'effet de ces absences, l'absentéisme global aurait atteint un niveau similaire à celui des années précédant la crise sanitaire de la Covid-19.

| NOMBRE DE RECRUTEMENTS

Nombre de recrutements (CDI)	Europe	Amérique Latine	Amérique du Nord	Asie du Nord	SAPMENA-SSA	Total
2021	3 699	2 137	3 853	1 970	1 337	12 996
2020	2 706	1 078	2 156	910	713	7 563
2019	5 306	1 617	2 791	1 628	1 693	13 035

| NOMBRE DE DÉPARTS

	2019	2020	2021
Nombre de départs (démissions, retraites, ruptures conventionnelles, licenciements) (CDI)	11 603	9408	11 977
Dont nombre de licenciements (CDI)	2813	3358	3 153

4.3.2.1. Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs

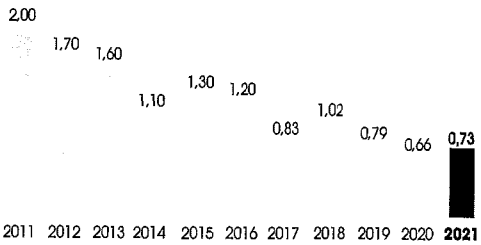
Une politique hygiène et sécurité ambitieuse et partagée

La politique d'Hygiène (H) et de Sécurité (S) est un axe prioritaire de la politique générale du Groupe et en constitue un des principaux piliers managériaux. Chaque manager est évalué sur sa capacité à la déployer, et sur ses résultats en la matière. Elle repose sur des fondamentaux présentés au paragraphe 4.3.1.1.1. « Une politique EHS ambitieuse et partagée par tous » du présent document.

Tendre vers « zéro accident » est l'ambition que L'Oréal s'est fixé en matière de sécurité de ses collaborateurs. À cette fin, le Groupe a mis en place des programmes exhaustifs visant à maîtriser les risques et à assurer une amélioration constante des résultats à travers le leadership des managers et l'implication du personnel à tous les échelons.

Le Groupe veille à la conformité réglementaire, au respect de ses propres standards sur ses sites (industriels, administratifs, centres de recherches, boutiques), et s'assure chez ses sous-traitants et fournisseurs du respect de la santé et sécurité des personnes à travers un programme d'audits externes qui leur est dédié.

ÉVOLUTION DES PERFORMANCES SÉCURITÉ : TAUX DE FRÉQUENCE CONVENTIONNEL (TFC) [1]



129 accidentés avec arrêt (personnel L'Oréal et intérimaires) ont été signalés en 2021 à comparer à 107 accidentés avec arrêt en 2020. Le taux de fréquence conventionnel (TFc) est de 0,73 et le taux d'incidents remontés total élargi (TIRe) [2] est de 1,39.

(1) TFc = nombre d'accidentés du travail personnel L'Oréal avec arrêt à un million (10⁶) d'heures travaillées personnel L'Oréal.
(2) TIRe = nombre d'accidentés du travail, personnel L'Oréal et intérimaires, avec arrêt, avec une tâche aménagée et/ou avec traitement médical rapporté à un million (10⁶) d'heures travaillées personnel L'Oréal et heures travaillées personnel intérimaire.

Les accidentés avec arrêt enregistrés dans le Groupe en 2021 aboutissent aux taux de fréquence suivants par entité :

Sites	TFc 2021	Variation TFc vs 2020	TIRe 2021	Variation TIRe vs 2020
Sites usines et centrales	1,48 ☑	10 %	3,46 ☑	16 %
Sites administratifs	0,15	7 %	0,26	- 13 %
Sites R&I	0,36	- 35 %	1,84	114 %
Forces de Vente & Boutiques	1,14	19 %	1,52	20 %
Groupe : tous sites	0,73	11 %	1,39	18 %

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

Le taux de gravité des accidents est égal à celui de 2020 pour le Groupe. Il est de 0,02 pour le Groupe et de 0,05 pour les usines et centrales de distribution en 2021.

Des axes prioritaires

Les axes prioritaires et orientations Santé et Sécurité relèvent des 8 domaines suivants :

1.définition et déploiement de la stratégie et de plans d'action pour atteindre les objectifs fixés : Taux de Fréquence Conventionnel (TFc) < 0,5 pour tous les sites du Groupe ;

2. engagement et participation visible du management ;

3. programmes pour lutter contre les incidents les plus fréquents, qui incluent aussi un programme mondial ergonomie, et un programme spécifique LIFE (voir paragraphe « Une démarche d'amélioration continue » au sein du paragraphe 4.3.1.1.1. du présent document) portant sur les accidents potentiellement graves ;

4. organisation et pratiques Santé et Sécurité conformes aux standards du Groupe avec certification ISO 45001 pour tous les sites des Opérations ;

5. programme de formation spécifique pour les managers, les responsables EHS et les opérateurs/techniciens et pour l'ensemble des collaborateurs ;

6. amélioration continue des systèmes de gestion Santé et Sécurité dans tous les sites ;

7. participation active des employés ;

8. partage des ressources, retours d'expériences et bonnes pratiques.

87 % des usines du Groupe certifiées ISO 45001 pour leur politique sécurité.

Un programme global dédié à l'amélioration de la Santé et Sécurité

L'Oréal s'est doté de programmes avec des outils spécifiques et innovants pour atteindre l'excellence en matière de sécurité qui s'articule autour de 4 axes :

- une stratégie fondée sur la gestion des risques, la recherche de l'excellence et le partage de la culture L'Oréal à l'extérieur du Groupe ;
- l'analyse des risques sécurité, santé avec les outils GHAP (*Global Hazard Assessment Procedure*), SHAP détaillé (*Safety Hazards Assessment Procedure*), Ergoval, PSM (*Process Safety Management*), CHERIE (Chemical Risk Evaluation) ;
- l'analyse des causes profondes de survenance des incidents/accidents avec l'outil RCA (*Root Cause Analysis*) ;
- l'utilisation du bon outil de prévention au bon moment, par exemple :

Un programme d'amélioration de la culture sécurité	Comités de Pilotage EHS	Le Comité de Direction de chaque site effectue une revue générale des plans d'action et de l'efficacité des programmes EHS.
	SIO (Opportunité d'Amélioration Sécurité)	Le programme SIO incite les collaborateurs à informer leurs managers directs des situations considérées à risque pour que des mesures correctives soient engagées.
	Constructive Challenge	Ce programme-cadre vise à améliorer la culture sécurité individuelle afin que chaque collaborateur soit acteur proactif tant de sa propre sécurité que de celle des autres. Chaque site mettra en place ce programme selon sa maturité.
Des outils de contrôle de la sécurité	MESUR (Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage)	Il s'agit de visites hiérarchiques périodiques de sécurité sur le terrain. Le programme a également été déployé sur certains sites administratifs et de recherche depuis 2015.
	Digitalisation des outils de prévention	Le programme *Next Generation Tool* a été initié en 2021 : il a été conçu afin d'accroître l'utilisation des outils digitaux au sein des métiers EHS. La stratégie de déploiement des outils digitaux s'appuie sur une enquête réalisée en 2020 sur l'ensemble des sites du Groupe.
	LIFE	Le programme LIFE, mis en place en 2018, vise les activités qui, si elles ne sont pas maîtrisées, peuvent conduire à un accident potentiellement grave.
Un programme d'amélioration de la culture ergonomique	*Ergonomic Attitude*	Ce programme, qui vise à s'étendre à tous les sites du Groupe, repose depuis 2015 sur une feuille de route composée de cinq niveaux qui permettent aux sites d'améliorer systématiquement leur culture en matière d'ergonomie et de déterminer leurs plans d'actions individuels.
SAFE@WORK SAFE@HOME spread the culture	*Safe@Work Safe@Home*	Le programme *Safe@Work Safe@Home* vise à exporter la culture santé et sécurité L'Oréal à l'extérieur du Groupe. Un partenariat avec RoSPA (*Royal Society for the Prevention of Accidents*) a été créé pour profiter de leur expérience et partager l'expérience L'Oréal à travers le monde. Depuis 2019, L'Oréal sponsorise un trophée *Safe@Work Safe@Home* pour récompenser les meilleures initiatives à l'échelle mondiale.
Prix et distinctions	En 2021, 54 sites couvrant près de 34 000 employés ont été reconnus par RoSPA dans leurs prestigieux *Health & Safety Awards*. Au total, 53 récompenses ont été obtenues. L'Oréal Brésil a reçu la plus haute distinction - le Trophée Sir George Earle, qui récompense les performances les plus remarquables en matière de Santé et de Sécurité d'une entreprise ou d'une organisation.	
L'ORÉAL WOMEN IN SAFETY	*Women*in*safety@LOREAL*	Le programme Women in Safety lancé en 2021 vise à promouvoir le réseau des femmes du Groupe dans les métiers de la Santé et la Sécurité en interne et en externe. Un comité de pilotage mondial déploie une feuille de route sur la base de 4 piliers : promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion, mettre en valeur le leadership, être un rôle modèle et développer les compétences EHS.

4.3.2.2. Recruter et accompagner les talents

Le Groupe cherche en permanence à enrichir et diversifier son vivier de talents partout dans le monde pour ses besoins présents et futurs.

Les équipes en charge du recrutement ont pour mission de recruter les meilleurs talents dans tous les pays où le Groupe opère de manière à constituer des équipes diverses qui soient à l'image des consommateurs et qui intègrent toutes les cultures. La mise en œuvre locale de la politique de recrutement est assurée par un réseau local d'experts couvrant tous les pays.

Pour sélectionner les meilleurs talents, capables de contribuer à sa transformation, L'Oréal a toujours recruté en se basant, non seulement sur les compétences, mais aussi sur le potentiel des candidats. En 2021, le Groupe a formalisé et étayé sa définition du potentiel, et mis en place des méthodes innovantes pour réaliser un recrutement plus inclusif. Objectif : capitaliser sur les forces des candidats, et apprécier chez eux des éléments fondamentaux telles que l'ambition, la résilience, l'empathie, la capacité de jugement et la capacité à apprendre. Une fois recrutés, le Groupe accompagne ensuite ses collaborateurs à travers une politique dynamique de formation continue et de mobilité interne.

L'Oréal dispose d'un savoir-faire unique en matière de détection et de recrutement de jeunes diplômés, en lien avec l'enseignement supérieur, avec des dispositifs comme :

- *Brandstorm*, la compétition étudiante d'innovation du Groupe, qui a rassemblé en 2021 plus de 60 000 étudiants de 65 pays différents, sur un mode intégralement digitalisé, et a fait vivre une expérience unique aux étudiants en leur permettant de s'immerger dans l'industrie de la beauté, d'exprimer leur créativité et de découvrir les valeurs d'innovation et d'entrepreneuriat du Groupe ;
- le *Management Trainee program*, un programme rotationnel qui permet à des jeunes diplômés de se préparer efficacement à prendre des responsabilités business importantes. En 2021, ce programme a été proposé par la plupart des filiales de L'Oréal.

Le Groupe améliore sans cesse son dispositif de communication digitale puissant permettant de valoriser l'image employeur, de partager au quotidien et de façon transparente la richesse des métiers, la diversité des parcours et d'appréhender la culture du Groupe. La stratégie Médias Sociaux de L'Oréal en matière de recrutement est d'ailleurs reconnue comme l'une des meilleures au monde depuis plusieurs années. Une forte présence sur LinkedIn, avec plus de 3,9 millions de followers, aide à recruter proactivement les meilleurs talents.

Depuis plusieurs années, L'Oréal apparaît dans le classement des meilleurs employeurs sélectionnés par Glassdoor en France.

Une équipe internationale met au service des recruteurs de L'Oréal, partout dans le monde, les outils digitaux les plus innovants pour sélectionner efficacement les meilleurs profils parmi près d'un million de candidatures reçues. Ces solutions, telles que MYA et SEEDLINK, font appel à l'intelligence artificielle qui permet à la fois de gagner en efficacité et de viser une plus grande diversité de profils.

En 2021, la communauté de recruteurs a été mobilisée par plusieurs sujets phares tels que la mise en conformité des pratiques avec les exigences du RGPD, la formation pour lutter contre les biais inconscients, ainsi que la rénovation des programmes de formation à destination des nouveaux recruteurs.

Le Groupe a également lancé en 2021 « *L'Oréal for Youth* » (L'Oréal pour la Jeunesse), son programme visant à soutenir l'emploi des jeunes et à renforcer leur employabilité partout dans le monde. A travers ce programme global et pérenne, le Groupe s'engage à accroître les opportunités professionnelles offertes aux moins de 30 ans, à proposer des contenus de formation et à déployer des initiatives de coaching et de mentoring.

L'intégration réussie des nouveaux collaborateurs pose les bases d'une relation de qualité et durable avec l'entreprise. À cette fin, le programme d'intégration « FIT » prévoit de nombreuses actions pour permettre de donner à chacun les clés pour réussir au sein du Groupe, dans une dimension à la fois opérationnelle et de partage de la culture d'entreprise.

Apprendre dans le contexte de la Covid-19

La crise sanitaire de la Covid-19 a accéléré les transformations du business et modifié les besoins d'accompagnement et d'*upskilling*, tout en transformant les modalités et technologies d'apprentissage. Dans ce cadre, le module e-learning du Groupe *#SafeTogether*, lancé mondialement en mai 2020, a joué un rôle majeur dans l'adoption des gestes barrières. Il a contribué à la protection de tous les collaborateurs dès le début de la crise sanitaire de la Covid-19. Près de 65 000 collaborateurs ont suivi ce module depuis son lancement en 2020.

4.3.2.3. Former et développer tous les collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel

L'Oréal a toujours considéré le développement de ses collaborateurs comme un levier stratégique de sa performance et de sa transformation, et poursuit une ambition : développer le potentiel et l'employabilité de chaque collaborateur, tout au long de sa vie, et préparer les futurs leaders.

C'est pour répondre à cette ambition que les équipes *People Development & Learning* s'attachent à apporter les solutions de formation et de développement les plus pertinentes et les plus modernes, partout dans le monde.

Cette stratégie permet au Groupe d'être reconnu comme une école d'excellence et contribue à l'avantage compétitif de L'Oréal, ainsi qu'à l'attraction de talents, l'engagement et la rétention des collaborateurs.

Elle s'appuie sur 5 leviers :

- l'accompagnement et le développement des talents, à chaque étape clé de leur parcours professionnel ;
- l'anticipation de l'évolution des métiers, et des besoins en compétences critiques ;
- des dispositifs d'*upskilling* [1] à grande échelle pour accompagner les transformations du business et leurs enjeux humains ;
- le partage de la culture d'entreprise et de la passion pour le métier de la beauté permettant de nourrir le sentiment d'appartenance au Groupe, ainsi que le partage de la raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde » ; et
- l'expérience développement de nos collaborateurs, c'est à dire la manière de vivre leur développement au quotidien, dans des moments clés comme, par exemple, l'intégration à L'Oréal ou dans une nouvelle fonction, ou bien encore les entretiens professionnels et de développement.

En 2021, L'Oréal a créé le e-learning « *Hybrid Working* » (« Travail Hybride ») pour accompagner la nouvelle politique du Groupe visant à maintenir l'équilibre entre le travail sur site et à distance et le rendre plus efficace. Un kit d'outils « *Best of Both Worlds* » (« Le meilleur des deux mondes ») a également été mis à la disposition des managers pour leur permettre de former leurs équipes de la meilleure façon et de mettre en œuvre cette nouvelle politique. Au total, plus de 12 000 collaborateurs ont déjà été formés par l'un de ces dispositifs.

(1) *Montée en compétences.*

La formation au service des enjeux business du Groupe

La formation est au cœur des grandes transformations de l'entreprise : les enjeux de RSE, la révolution digitale qui impacte l'ensemble des métiers, la transformation du marketing, l'accélération du e-commerce et l'évolution des modalités de travail et des pratiques managériales.

Le programme de formation *Digital Upskilling*, lancé en 2015, est l'un des piliers de la stratégie d'accélération digitale du Groupe. Ce programme, qui a bénéficié à plus de 60 000 collaborateurs, a évolué pour accompagner le développement de nouvelles expertises essentielles, autour de deux axes majeurs :

- intégrer le digital à l'ensemble des plans de formation du Groupe, et notamment au cœur de « L'Oréal *University for Marketing* » ; et
- consolider les nouvelles compétences nécessaires à la transformation digitale, notamment sur le e-commerce, avec la création en 2022 de « L'Oréal *University for e-Commerce* » garantissant une meilleure qualité des offres de formation dans ce domaine.

Dans le cadre de la transformation vers la Beauty Tech, engager l'ensemble des collaborateurs est une priorité pour le Groupe.

Pour les experts Tech et Data, L'Oréal propose un parcours de formation personnalisé et adapté aux différents métiers, avec l'objectif que chacun puisse se perfectionner sur les domaines Tech d'avenir (*data*, intelligence artificielle, cybersécurité, architecture d'entreprise, etc.).

En parallèle, les offres de formation sur les nouvelles technologies et la *data* permettent à l'ensemble des collaborateurs d'acquérir le socle de connaissances technologiques nécessaires pour relever les missions de demain et ainsi contribuer à la transformation Beauty Tech.

Au sujet de la RSE, L'Oréal a lancé un parcours d'apprentissage pour ses équipes intitulé « *Green Steps* » dans le cadre du lancement du programme L'Oréal pour le Futur. Ce programme propose des modules d'e-learning basés sur des podcasts, des webinaires avec les experts du Groupe ainsi qu'une auto-évaluation en ligne, le *Green Test*. Le programme est composé de quatre volets : changement climatique, eau, Biodiversité et ressources naturelles. Ce programme est déployé dans le monde entier. Fin 2021, 41 500 collaborateurs ont débuté ce programme et 35 000 l'ont déjà terminé.

Concernant la Diversité, l'Equité et l'Inclusion (DE&I), L'Oréal a développé une offre de formation autour de quatre piliers fondamentaux : l'équité de genre et l'inclusion des personnes LGBTQIA+, le handicap, l'origine socio-économique et multiculturelle, l'âge et l'intergénérationnel. Accessible à toutes les filiales, cette offre est priorisée pour tous les nouveaux arrivants, un atelier (*workshop*) en classe virtuelle. L'offre DE&I est modulaire et flexible, avec des contenus à distance et en présentiel, ce qui la rend particulièrement adaptable aux différents contextes locaux.

Les deux dernières années, caractérisées par un fort taux de travail à distance, ont accéléré la digitalisation de l'offre, avec près de 85 ressources disponibles (e-learnings, e-conférences, podcast, etc.) en plusieurs langues sur la plateforme internet My Learning.

Une véritable révolution des méthodes de travail et de leadership a été accomplie depuis 5 ans grâce au projet Simplicity démontrant ainsi la grande agilité du Groupe. Tous les principes et méthodes promues par Simplicity se sont révélés particulièrement efficaces pour faire progresser l'engagement des équipes.

Les trois avancées majeures de cette année ont été :

- un *Leadership Survey* étendu pour la première fois aux 2 000 premiers dirigeants portant sur neuf pratiques exemplaires de Simplicity et dont les résultats sont pris en compte pour l'attribution du bonus ;
- le lancement d'un webinar trimestriel, *LeadEnable for Simplicity*, ayant réuni 500 participants de 25 pays avec pour ambition de partager les fondamentaux de Simplicity avec les nouveaux arrivants ; et
- la poursuite d'une campagne *Leaders Modeling Feed-Back* : 2/3 des équipes du Comité Exécutif du Groupe ont déjà intégré ces rituels d'équipe dans leur pratique quotidienne.

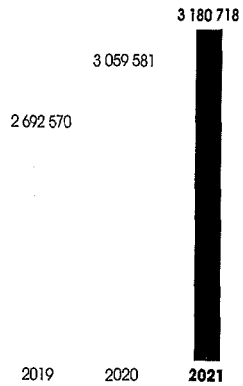
Ces transformations ont été soutenues par la campagne « *Learn Today, Shape Tomorrow* », une série de newletters mensuelles diffusée au niveau du Groupe à partir de février 2021.

Learning for all & "Next Learning"

L'Oréal s'engage pour la formation pour tous en considérant qu'il s'agit d'une responsabilité sociale et humaine.

En 2021, L'Oréal a atteint son objectif de former 100 % de ses collaborateurs (1).

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION



(1) *Nombre total d'apprenants uniques en 2021 / effectif au 31 décembre 2021. Les collaborateurs formés et partis du Groupe en 2021 sont pris en compte et peuvent compenser des collaborateurs non-formés en 2021.*

RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Collaborateurs formés	Nombre d'heures
Europe	36 352	978 368
Amérique latine	9 337	370 141
Amérique du nord	13 042	302 312
Asie du nord	22 310	1 191 994
SAPMENA + SSA	8 572	337 903

Pour répondre à l'ambition de la formation pour tous, le Groupe s'est engagé dans une transformation « *Next Learning* ». Celle-ci consiste à maximiser l'impact des initiatives d'apprentissage, en simplifiant et en ajoutant de la valeur concernant tous les sujets possibles. Quatre axes sont essentiels pour ce défi :

1. Donner la priorité aux compétences clés en s'assurant que plus de 90 % de la cible des programmes « *must* » soient couverts. Le but de ces programmes est d'équiper les collaborateurs, à différents niveaux, avec les compétences essentielles dont ils ont besoin pour exceller dans leur travail et pour conduire les grandes transformations du Groupe ;
2. Faire des collaborateurs les acteurs de leur développement, avec pour objectif qu'au moins 50 % des heures d'apprentissage globales proviennent des offres d'auto-apprentissage ;
3. Mesurer l'impact de tous les programmes de formation avec l'objectif d'atteindre un score d'impact de formation d'au moins 80/100 points. Ce score est évalué par le participant après chaque formation ; et
4. Optimiser l'organisation et une modernisation des méthodes permettant de former plus et former mieux, en investissant sur l'excellence de la communauté des professionnels du *Learning*.

Afin d'anticiper ces compétences critiques, les Directions Learning des Divisions et des Métiers travaillent en étroite collaboration avec leur Direction Opérationnelle. Ce travail d'anticipation permet d'établir des feuilles de route d'*upskilling* des domaines d'expertise et d'identifier les solutions de formation les plus pertinentes pour y répondre.

Les Directions Learning des Zones ont un rôle critique dans l'activation de ces solutions et participent à la création d'offres régionales adaptées aux spécificités de leur zone.

Pour assurer un déploiement à grande échelle de l'ensemble des solutions, les Zones s'appuient sur des campus régionaux. Ces derniers disposent d'un savoir-faire unique en termes de design et d'animation de programmes distanciels qui engagent pleinement les apprenants.

Une offre de formation transformée par la technologie

La formation des collaborateurs s'inscrit dans un écosystème EdTech (technologie de l'éducation) complet des fournisseurs de contenus digitaux, de solutions d'animation interactives, ou d'expériences d'apprentissage distinctives. En 2021, le Groupe a eu recours à de nouveaux prestataires de contenus d'apprentissage (Linkedin Learning, TED@Work, Busuu) afin d'enrichir davantage l'offre en ligne existante et de préparer le lancement d'une expérience d'apprentissage entièrement renouvelée en 2022.

En 2021, en raison des évolutions du contexte sanitaire, les formats à distance et de micro-apprentissage ont comptabilisé un nombre total d'heures de formations inférieur à 2020, mais bien supérieur à 2019, marquant le fait que les nouvelles habitudes d'apprentissage digital se sont installées durablement.

- MyLearning.com, la plateforme d'e-learning du Groupe, a comptabilisé plus de 66 000 utilisateurs [1] réguliers (soit - 2,6 % vs 2020, mais + 16,8 % par rapport à 2019) représentant près de 540 000 heures d'e-learning (soit - 7,9 % vs 2020, mais multiplié par 2,5 par rapport à 2019).
- En 2021, plus de 2 700 collaborateurs se sont inscrits aux MOOC (*Massive Open Online Courses*) de Coursera, avec un taux de certification très élevé de 43 % et représentant plus de 17 000 heures d'apprentissage.
- Les fonctionnalités de la plateforme Microsoft Teams ont permis de mettre en place des formations en direct à distance totalisant plus de 1 000 000 heures de formation (soit + 8 % vs 2020).

Ces technologies ont également permis de toucher certaines cibles de collaborateurs plus rapidement et plus massivement : la *Marketing Media Week* a par exemple rassemblé près de 5 000 participants du monde entier.

La politique de formation de L'Oréal accréditée et récompensée

La Fondation Européenne pour le Développement du Management (EFMD) [2], après un processus d'évaluation de 6 mois, a attribué à L'Oréal l'accréditation CLIP [3] pour une période de 5 ans pour l'ensemble des activités couvertes par *L'Oréal University Leadership & Culture*.

En 2021, les équipes Learning France ont remporté la 2e place des « Victoires des Leaders du Capital Humain » organisées par le magazine Décideurs pour les initiatives suivantes :

- l'axe de la formation professionnelle : pour la campagne « *Learning Never Stops* » ;
- l'axe du Leadership & Management : avec la stratégie de soutien aux managers et aux collaborateurs autour du travail hybride ;
- l'axe des ressources humaines internationales : avec l'atelier « *Licence to Develop* » sur le rôle du manager en tant que « *people developer* ».

4.3.2.4. Créer les conditions d'un environnement de travail stimulant et attractif

Le programme L'Oréal *Share & Care* : un accélérateur de progrès social

Tout au long de son histoire, L'Oréal a eu pour objectif d'offrir sécurité et protection à ses collaborateurs pour leur permettre de travailler en toute sérénité. Le programme L'Oréal *Share & Care* s'inscrit dans une longue tradition de progrès social et d'attention portée à la personne. L'Oréal fait, et continuera de faire la différence en mettant l'humain au cœur de ses préoccupations, de son organisation et donc de son développement.

Le Groupe s'est ainsi donné pour objectif de créer un environnement de travail attractif où tous les collaborateurs peuvent s'épanouir sur le plan professionnel et personnel.

(1) Collaborateurs ayant ouvert au moins un module e-learning sur MyLearning, la plateforme de e-learning du Groupe, sans tenir compte de la durée du module.
(2) L'EFMD est l'autorité mondiale en matière d'accréditation des écoles de commerce et des équipes d'apprentissage en entreprise.
(3) Le programme CLIP (Corporate Learning Improvement Process) est le principal système indépendant d'accréditation des fonctions de formation en entreprise.

Avec L'Oréal *Share & Care*, L'Oréal a universalisé son modèle social, en cohérence avec sa dimension mondiale. Il s'agit d'un engagement fort qui reflète la vision du Groupe selon laquelle une croissance durable se conjugue nécessairement à un haut niveau de performance sociale.

Le programme a été lancé en 2013, amélioré en 2017, et mis en place de manière collaborative dans toutes les filiales. L'ambition du Groupe était triple :

- mettre en place un socle commun de protection sociale, c'est-à-dire des garanties minimales dans toutes les filiales ;
- être parmi les plus performants, sur chaque marché local, en allant au-delà du socle commun à chaque fois que les meilleures pratiques locales le dépassent ;
- faire de chaque filiale un « laboratoire d'innovation sociale ». Par le biais d'initiatives locales, les filiales sont encouragées à mettre en place des dispositifs adaptés aux attentes de leurs collaborateurs.

Renouvelé en 2021, le programme renforce l'existant tout en s'adaptant au monde qui change. Il offre de nouvelles perspectives, notamment en termes d'écologie personnelle et de flexibilité au travail, avec des actions en phase avec l'évolution des besoins des collaborateurs.

Les éléments essentiels du programme L'Oréal *Share & Care* sont désormais déployés dans toutes les filiales du Groupe et les nouveaux éléments sont en cours de déploiement avec des objectifs de mise en place variables entre 2021 et 2023, selon la priorité accordée par le programme.

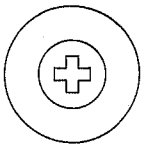
Les 4 piliers du programme L'Oréal *Share & Care*

Ce programme social de grande envergure comprend des engagements qui s'articulent autour de 4 piliers, renouvelés en 2021, et mis en place dans tous les pays : la protection sociale, la santé, l'équilibre de vie professionnelle / personnelle et l'environnement de travail.

Piliers	Objectifs	Principaux engagements réalisés ou en cours de réalisation dans tous les pays
PROTECTION (Protection sociale)	Fournir un soutien financier en cas d'événements de vie inattendus pour les collaborateurs et leur famille, en attribuant une aide adéquate.	24 mois de capital décès (naturel ou accidentel), ou rente équivalente. 24 mois de capital, ou rente équivalente, en cas d'invalidité totale permanente. Un régime de prévoyance aligné sur les meilleures pratiques de chaque pays.
HEALTH (Santé)	Assurer aux collaborateurs et à leurs proches l'accès à un système de santé de qualité ainsi que des actions de prévention, en mettant davantage l'accent sur la santé mentale et émotionnelle, afin de créer une nouvelle approche globale de « l'écologie personnelle ».	Remboursement d'au moins 75 % des frais médicaux, en cas de risques majeurs (hospitalisation, chirurgie, médicaments pour les maladies chroniques et graves). Des actions de prévention et d'information sur la santé mentale et émotionnelle ainsi que des actions individuelles (check-up médical) et collectives (mélanome, diabète, obésité, VIH, etc.) sur la santé physique. EAP (*Employee Assistance Program*) dans toutes les filiales où ce service est disponible. Des actions de formation/sensibilisation/prévention à l'ergonomie. Une politique locale dans chaque filiale, visant à protéger les victimes de violences domestiques.
BALANCE (Équilibre vie professionnelle / personnelle)	Permettre à chacun de vivre pleinement les moments forts de la vie, comme la maternité et la paternité et faire preuve de souplesse dans l'organisation du travail pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	Un congé maternité d'au moins 14 semaines rémunérées à 100 %. Un congé paternité d'au moins 6 semaines rémunérées à 100 %. Une politique de travail hybride dans toutes les filiales, incluant jusqu'à 2 jours de travail à distance par semaine sur la base du volontariat, pour les collaborateurs éligibles, en accord avec le manager direct et en ligne avec l'organisation de l'équipe.
WORKPLACE (Environnement de travail)	Offrir le meilleur espace de travail et ainsi permettre de travailler de façon agréable, pertinente et efficace, et en fonction de son activité, se rassembler, partager, apprendre, collaborer, créer ou se concentrer.	Nouveaux locaux accessibles en transport en commun et aux personnes handicapées. Grâce notamment aux services offerts aux collaborateurs par les campus et selon des normes mondiales élevées, L'Oréal offre des espaces de travail de grande qualité.

En 2021, **93 %** (1) des employés permanents du Groupe ont accès à une protection financière en cas d'accidents de la vie, tels que le décès ou une invalidité permanente.

(1) Employés permanents du Groupe (Cosmétique) hors, dans certains pays, les contrats à temps partiels < 21 heures / semaine, les contrats occasionnels, les conseillers beauté et employés de boutiques, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduel.



En 2021, **97 %** (1) des employés permanents du Groupe ont accès à une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence.

Les outils d'évaluation du programme L'Oréal *Share & Care*

Dans une exigence de transparence et de fiabilité, l'ensemble du programme est régulièrement soumis à un système de mesure et d'évaluation pour vérifier que sa mise en place est conforme aux objectifs :

- auto-évaluation et définition du plan d'actian au travers d'un outil de reporting : le *Follow-up-Tool*, renseigné annuellement par chaque filiale ;
- audit interne : la vérification détaillée de la mise en place du programme a été intégrée dans le plan des audits internes dans les filiales ;
- audit externe : certains indicateurs clés sont audités dans le cadre de l'audit externe annuel.

L'OIT associée du programme L'Oréal *Share & Care*

Le programme L'Oréal *Share & Care* a retenu l'attention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans le cadre de son étude sur la contribution des grandes entreprises à l'élargissement de la protection sociale dans le monde.

Une collaboration étroite s'est développée. L'OIT a ainsi lancé le *Global Business Network for Social Protection Floor* en octobre 2015. Ce dispositif permet d'agir collectivement et de se mobiliser pour créer un socle de protection sociale pour tous. L'Oréal est membre fondateur du nouveau réseau d'entreprises créé par l'OIT pour promouvoir la protection sociale partout dans le monde.

Une organisation du travail flexible

Dans chaque filiale, l'organisation du travail est établie selon le contexte local et l'activité exercée, dans le respect des obligations légales et contractuelles. Dans plusieurs filiales, l'organisation et le temps de travail font l'objet d'accords collectifs.

L'Oréal considère que la flexibilité du travail est un élément clé en matière d'attractivité. Lancée en 2021, la troisième étape de L'Oréal Share & Care a renforcé la flexibilité du travail avec la mise en place de la politique mondiale « Hybrid Working », qui prévoit jusqu'à 2 jours de travail à distance par semaine sur la base du volontariat, pour les collaborateurs éligibles, en accord avec le manager direct et en ligne avec l'organisation de l'équipe. En 2021, toutes les filiales du Groupe ont mis en place le travail à distance en tenant compte de l'évolution de la crise de la Covid 19 et ont adopté la nouvelle politique « Hybrid Working » quand cela a été compatible avec la situation sanitaire locale. Par ailleurs, 61 filiales ont désormais mis en place des horaires de travail flexibles.

Les collaborateurs qui ont fait le choix de travailler à temps partiel appartiennent à toutes les catégories de personnel. En 2021, 5 113 collaborateurs étaient à temps partiel, dont 4 597 femmes et 516 hommes.

Crise sanitaire de la Covid-19 : travail à distance et cybersécurité

La mise en place du télétravail a largement bénéficié des mesures de sécurité en vigueur au sein de L'Oréal, notamment le chiffrement des disques durs, l'utilisation de certificats de sécurité pour établir des connexions sécurisées, la protection anti-spam et anti-virus des mails, la protection des accès internet une passerelle d'accès dans le cloud et l'authentification des utilisateurs un deuxième facteur.

Dans le cadre de la gestion de crise, cette protection a encore été renforcée principalement pour lutter contre les menaces de phishing avec notamment l'ajout d'une vérification supplémentaire des liens url dans les messages ainsi que la mise en évidence des mails provenant de l'extérieur.

Un dialogue social actif avec les collaborateurs et leurs représentants

En tant que signataire depuis 2003 du Pacte Mondial des Nations Unies et conformément à sa Politique Droits Humains Collaborateurs, L'Oréal respecte la liberté d'association et le droit à la négociation collective. Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, L'Oréal met en place d'autres modes de dialogue avec les collaborateurs leur permettant d'exprimer leurs éventuelles préoccupations.

Dans le cadre de ce principe général, chez L'Oréal, le climat social est le fruit d'un dialogue permanent entre la Direction, les collaborateurs et leurs représentants, et ce dans le respect des droits syndicaux de chaque pays et avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales.

Lorsque les collaborateurs souhaitent être représentés par des représentants du personnel qualifiés, ces derniers sont élus par les collaborateurs sans interférence de l'entreprise. Ainsi, des instances représentatives du personnel sont en place dans la plupart des filiales européennes, dans plusieurs filiales asiatiques (Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Japon, Vietnam), en Afrique (Afrique du Sud, Kenya, Maroc), en Amérique du Nord et du Sud (Canada, États-Unis, Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Mexique) ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande. Les représentants du personnel ont accès au lieu de travail, aux collaborateurs qui le souhaitent, aux accords de négociation collective, ainsi qu'à la documentation locale utile à l'accomplissement de leur mission, sous réserve du respect des règles légitimes liées à la confidentialité et à la sécurité du Groupe.

Au total, 86 % des employés du Groupe travaillent dans des filiales où des instances représentatives sont en place. 46 % des employés du Groupe sont couverts par une convention collective et 97 % d'entre eux sont couverts par des accords collectifs d'entreprise.

Deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'Administration de L'Oréal depuis 2014 (voir le paragraphe 2.2.1.3. « Deux administrateurs représentant les salariés depuis juillet 2014 » du présent document).

Un accord signé en 1996 entre L'Oréal et les organisations syndicales françaises et européennes a conduit à la création de l'Instance Européenne de Dialogue Social/*European Works Council*. Cette instance alimente les débats et les réunions avec ses membres sur la situation actuelle du Groupe et ses perspectives futures, sur la base d'un agenda établi avec le Secrétariat de liaison. Cette instance couvre environ 30 000 collaborateurs de 25 pays membres de l'Espace Économique Européen et du Royaume-Uni.

La politique sociale de L'Oréal permet la conclusion d'un certain nombre d'accords collectifs chaque année. En 2021, 148 accords ont été signés en France et 100 dans le reste du monde. Au total, le nombre d'accords en vigueur au 31 décembre 2021 était de 743 dont 424 en France. 117 accords en vigueur concernent, en totalité ou en partie, l'hygiène et la sécurité.

Ces accords concernent principalement l'organisation du travail, la rémunération et les conditions de travail (horaires de travail, qualité de vie au travail, égalité professionnelle, travail à distance, hygiène et sécurité, etc.). Ils contribuent au bon fonctionnement et à la performance du Groupe puisqu'ils renforcent la participation des collaborateurs et le dialogue avec leurs représentants.

4.3.2.5. Offrir un système de rémunération motivant et compétitif

Les principes de la politique de rémunération

La politique de rémunération de L'Oréal a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs du Groupe et s'inscrit pleinement dans sa stratégie de développement. La volonté de L'Oréal est d'attirer et de fidéliser les talents, de proposer des parcours de carrière motivants, d'encourager la performance et l'engagement de ses collaborateurs, tout en accompagnant l'évolution des métiers et du business.

Pour L'Oréal, performance sociale et performance économique sont en effet étroitement liées. Le Groupe s'assure que tous les collaborateurs reçoivent au moins le salaire minimum fixé par le droit local ou les conventions collectives applicables. Dans la majorité des pays, les plus bas salaires de base L'Oréal sont largement supérieurs aux salaires minimums nationaux en vigueur.

Une démarche de suivi des rémunérations est mise en place pour assurer que les collaborateurs permanents du Groupe perçoivent un salaire décent, c'est-à-dire permettant de couvrir leurs besoins fondamentaux, calculé en ligne avec les meilleures pratiques et avec le soutien d'experts indépendants.

Une approche de rémunération globale est en place, laquelle assure à chaque salarié un dispositif de rémunération compétitif, incluant les éléments de rémunération (salaire de base, variable, rémunération long terme) et les avantages sociaux.

Le Groupe met en œuvre une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, et qui rétribue la performance tant individuelle que collective. Les salariés sont associés aux résultats de l'entreprise au travers de dispositifs d'intéressement collectif liés aux résultats, déployés mondialement.

La politique de rémunération est formalisée au sein d'une charte et mise en œuvre par un réseau d'experts *Rewards* présents dans les différents pays. Des enquêtes externes sont conduites annuellement auprès de cabinets spécialisés pour s'assurer du positionnement de L'Oréal par rapport au marché local de référence.

Enfin, l'ambition de L'Oréal est que chaque salarié comprenne sa rémunération et la façon dont elle est déterminée. Le Groupe s'assure de communiquer avec clarté et transparence sur ce sujet.

La politique de L'Oréal en matière de rémunération s'appuie sur un système d'évaluation annuelle des collaborateurs appliqué dans l'ensemble des filiales du Groupe. Il permet de communiquer sur les modalités de détermination de la rémunération, le processus et les décisions prises. Les filiales du Groupe sont incitées à remettre aux collaborateurs, une fois par an, un document retraçant l'évolution de leur rémunération et de ses différents composants dans une optique de clarté et de transparence.

Frais de personnel (charges sociales incluses)

En millions d'euros	2019	2020	2021
Total	6 131	6 124	6 471

La comparaison entre les trois années intègre les effets de change et n'est pas représentative de l'évolution réelle des frais de personnel.

Plan d'actionnariat salarié

En cohérence avec la politique L'Oréal de partage de la croissance avec ses collaborateurs, L'Oréal a lancé en 2018 son premier plan d'actionnariat salarié au niveau mondial dont les résultats ont été très satisfaisants. Ce plan a d'ailleurs été reconnu par la Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés (FAS), qui a décerné à L'Oréal le Grand Prix CAC All Tradable en 2018.

Un deuxième plan d'actionnariat salarié a été mis en place en 2020. L'Oréal souhaitant donner une nouvelle occasion aux collaborateurs qui le souhaitaient d'accompagner le développement de l'entreprise et de participer à son projet stratégique. Ces plans visent à rassembler, fédérer et fidéliser les collaborateurs en renforçant, partout dans le monde, le sentiment d'appartenance, l'engagement et la cohésion sociale. Les salariés éligibles ont eu la possibilité d'acheter des actions à des conditions privilégiées avec, lorsque la loi locale le permettait, une décote de 20 % sur le prix de référence de l'action et jusqu'à 4 actions offertes au titre de l'abondement.

Le plan a été déployé dans 57 pays en 2020, soit 6 nouveaux pays par rapport à 2018. Il a rencontré une nouvelle fois une grande adhésion avec un taux de participation de 35 %, similaire au premier plan, ce qui représente un niveau élevé parmi les entreprises qui ont mis en place des opérations d'actionnariat salarié [1].

(1) *Enquête 2019 sur l'actionnariat salarié de la FAS (Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés). L'étude regroupe les entités en France qui pratiquent l'actionnariat salarié et réalise de manière récurrente une analyse entre ces mêmes entités.*

Plans d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés (ACAs)

L'Oréal met en place des plans de rémunération long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international, prenant la forme d'attributions d'actions de performance.

L'objectif de ces attributions est double :

- motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe ; et
- renforcer l'implication et le sentiment d'appartenance de ses bénéficiaires en les fidélisant dans la durée, dans un contexte de concurrence accrue des talents.

L'acquisition de ces actions est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance et à la présence du bénéficiaire. Dans le cadre de la 19e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022, le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé la possibilité d'intégrer dans ces plans d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés, au-delà de la performance financière, des critères de performance extra-financière afin de les corréler avec la stratégie de L'Oréal où performance économique et performance sociale vont de pair.

Afin d'assurer la cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe, le choix des bénéficiaires et des critères d'acquisition des droits fait l'objet d'une politique précise (voir paragraphe 7.4. « Plans d'animation à long terme » du présent document). Le Conseil d'Administration procède, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, à l'attribution conditionnelle d'actions et définit les règles applicables.

53 % des bénéficiaires du plan du 7 octobre 2021 sont des femmes. Plus de 3 600 collaborateurs représentant environ 9,5 % des managers dans le monde, dont près de 58 % dans les filiales à l'international, bénéficient ou ont bénéficié d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs depuis 2017, et faisaient partie de l'effectif au 31 décembre 2021.

Intéressement, participation et *profit sharing*

Depuis de nombreuses années, la politique de L'Oréal est d'associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise avec l'objectif de renforcer leur sentiment d'appartenance, ainsi que leur motivation. Dans le cadre des systèmes d'intéressement, participation et *profit sharing* en place, 352 millions d'euros ont été redistribués aux collaborateurs de L'Oréal en 2021, sur la base des résultats de l'année 2020.

Dès 1968, un accord de participation a été conclu en France, suivi d'un accord d'intéressement en 1988, accords constamment renouvelés depuis.

L'Oréal a mis en place le *Worldwide Profit Sharing Program* à partir de 2001 dans toutes les filiales du Groupe dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas de dispositifs d'intéressement légaux ou conventionnels. Les montants versés dans ce cadre sont calculés localement sur la base du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés par chaque filiale, par rapport aux objectifs budgétés.

En 2021, L'Oréal a décidé, à titre exceptionnel, d'accorder un *profit sharing* minimum de 2 semaines de salaire partout dans le monde à la suite d'une année 2020 marquée par la crise sanitaire de la Covid-19. Par ce geste, le Groupe a souhaité saluer l'effort collectif de ses collaborateurs durant cette période difficile.

Montants versés au titre de ces programmes *(en millions d'euros)*	2019	2020	2021
Total (1)	310	368	352

(1) Intéressement, participation, abondements, Profit Sharing.

Régimes de prévoyance et de retraite

L'Oréal souhaite s'assurer que ses collaborateurs bénéficient de régimes de retraite et de prévoyance compétitifs dans tous les pays. Depuis 2002, un Comité de Surveillance des Régimes de Retraite et de Prévoyance veille à la mise en œuvre de ces régimes dans les filiales et au suivi de la politique de retraite et de prévoyance de L'Oréal.

Les engagements de L'Oréal en matière de garantie de prévoyance s'expriment dans le pilier Protection du programme L'Oréal *Share & Care*. Dans toutes les filiales, L'Oréal garantit le versement d'un capital équivalant à 24 mois de salaire minimum en cas de décès, ou rente équivalente, ou d'invalidité totale permanente, ou davantage lorsque la pratique locale est supérieure.

Les caractéristiques des régimes de retraite et des autres avantages de fin de carrière offerts par les filiales varient en fonction des lois et des réglementations applicables ainsi que des pratiques locales.

Dans 88% des pays où L'Oréal est présent avec ses collaborateurs le Groupe participe à la constitution de compléments de retraite au-delà des minima prévus par la sécurité sociale.

Les régimes de retraite sont financés par des versements à des fonds spécialisés ou par la constitution de provisions, en accord avec les normes comptables adoptées par L'Oréal. La performance des gestionnaires des principaux fonds constitués, de même que la notation de la stabilité financière des dépositaires, font l'objet d'un suivi régulier du Comité de Surveillance.

L'Oréal ne propose pas de régimes de retraite d'entreprise dans les pays qui ne disposent pas d'un cadre légal approprié ou d'instrument d'investissement à long terme ainsi que dans les pays disposant d'une couverture sociale publique satisfaisante. Le Comité de Surveillance reste attentif à l'évolution des situations locales et, lorsqu'elles l'exigent, des régimes complémentaires sont mis en place.

Panorama des dispositifs de retraite et de prévoyance en France

Régime de retraite

Afin de compléter les régimes de retraite obligatoires, L'Oréal a mis en place les dispositifs de retraite supplémentaire décrits ci-après :

Régime à cotisations définies

L'Oréal a mis en place, en septembre 2003, un « régime de retraite à cotisations définies ».

Toutes les catégories de collaborateurs sont bénéficiaires de ce régime après un an d'ancienneté, co-financé entre L'Oréal et le collaborateur, qui permet ainsi la constitution, pour tous, d'une épargne retraite.

Ce régime ouvre droit au versement au retraité, après liquidation de ses droits à pension auprès du régime Vieillesse de la Sécurité Sociale, d'une rente gère (ou d'un capital sous conditions) calculée en fonction du capital constitué par les cotisations versées et leurs produits financiers au terme de la carrière du collaborateur, ainsi qu'en fonction de l'option de rente choisie.

Le régime a été transformé le 1er avril 2021 en PERO (Plan d'Epargne d'Entreprise Obligatoire) dans le cadre des aménagements prévus par la loi Pacte. Cela a permis de nombreuses améliorations du régime, telles que de nouvelles possibilités d'alimentation, une gestion financière plus diversifiée et des conditions de sortie plus flexibles.

Régimes à prestations définies

L'Oréal a également mis en place plusieurs régimes de retraite à prestations définies à droits aléatoires, différentiels puis additifs, afin de tenir compte des évolutions importantes impactant ces régimes et dans l'objectif d'aboutir à un système cohérent entre les différents régimes de retraite existant dans l'entreprise.

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 transposant la directive européenne du 16 avril 2014 ne permet plus l'acquisition de nouveaux droits supplémentaires dans les régimes ouverts le 20 mai 2014 au titre des périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. Dans ce contexte, L'Oréal a procédé à la cristallisation des droits au 31 décembre 2019 et a finalisé en 2021 la mise en place de deux régimes de substitution à droits acquis conformes à l'ordonnance n° 2019-697 pour les périodes d'emploi à compter du 1er janvier 2020, suite à la publication de la circulaire le 23 décembre 2020, soit le régime de « Retraite supplémentaire des Retraités Anciens Cadres Dirigeants à droits acquis » et la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants à droits acquis ». Ces régimes sont considérés comme la continuation des anciens régimes en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages.

Le régime de « Retraite supplémentaire des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » concerne les retraités ayant assumé la responsabilité de dirigeant pendant une durée minimum de 10 ans et embauchés ou promus à cette qualification à compter du 1er janvier 2016 et avant le 4 juillet 2019, et qui achèveront leur carrière au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un régime de retraite à prestations définies additif qui ouvre droit au versement d'une rente gère. Le salaire de référence pris en compte pour le calcul des droits est la partie du salaire qui excède 6 plafonds annuels de Sécurité Sociale. La base de calcul de la retraite supplémentaire est la moyenne des salaires de référence revalorisés des trois meilleures années complètes d'activité, parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière. La retraite supplémentaire est de 1,36 % de la base de calcul par année d'ancienneté au sein du Groupe jusqu'au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans. Le retraité qui le souhaite pourra choisir une option de rente de réversion.

L'accès à la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » a été fermé le 31 décembre 2015. Ce régime, créé le 1er janvier 2001, était ouvert aux anciens cadres dirigeants de L'Oréal qui remplissaient, outre la condition d'avoir achevé leur carrière dans l'entreprise, celle, notamment, d'y avoir eu le statut de dirigeant durant au moins dix ans au terme de leur carrière. Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une rente gère et, après son décès, au versement, sous conditions, au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une rente de réversion et, aux enfants, d'une rente d'orphelin. La base de calcul de la Garantie de Ressources est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise jusqu'au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans, chaque année permettant une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. La Garantie de Ressources brute ne peut excéder 50 % de la base de calcul ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires. Une rente brute et un capital constitutif brut sont ensuite calculés, en prenant en compte la somme des pensions annuelles acquises par le retraité du fait de son activité professionnelle et en prenant pour âge du bénéficiaire l'âge de 65 ans. La rente gère est issue de la conversion en rente à l'âge du bénéficiaire à la date de la liquidation du capital constitutif brut diminué du montant de toutes les indemnités dues en raison de la cessation du contrat de travail, hors préavis et congés payés, et de l'ensemble des salaires versés à l'occasion d'un congé de fin de carrière. Environ 330 dirigeants sont éligibles à ces régimes, s'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

L'accès à la « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » est fermé depuis le 31 décembre 2000. Cet ancien dispositif ouvrait droit au versement au retraité bénéficiaire, après qu'il ait achevé sa carrière dans l'entreprise, d'une rente gère et, après son décès, au versement sous certaines conditions, au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une rente de réversion et, aux enfants, d'une rente d'orphelin. La base de calcul de la Garantie de Retraite est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Retraite est calculée en fonction de l'ancienneté du bénéficiaire, dans la limite de 40 ans, sachant qu'à la date de fermeture du régime, le 31 décembre 2000, l'ancienneté minimum requise était de 10 ans. La Garantie de Retraite ne peut excéder 40 % de la base de calcul, majorée de 0,5 % par année pendant les vingt premières années puis de 1 % par année pendant les vingt suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires. Environ 120 dirigeants actifs ou retraités sont concernés par ce régime sous réserve, pour les actifs, qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

Plan épargne retraite collectif (PERCO)

Depuis 2003, L'Oréal propose aux collaborateurs de se constituer une épargne en vue de la retraite dans le cadre du PERCO. Si la participation est placée dans le PERCO, un abondement de 100 % est versé par l'entreprise sur les 1 200 € premiers euros brut et 50 % au-delà (plafond à 4 600 €/an au total des abondements PERCO). Pour les collaborateurs qui versent pendant 5 années consécutives 100 % de leur participation dans le PERCO, un abondement de 600 € brut est versé dans le PERCO (Club PERCO) la cinquième année. Depuis 2021, à compter de la sixième année consécutive de placement de 100 % de la participation dans le PERCO, un abondement de 150 € brut supplémentaire est versé. Chaque année, les collaborateurs peuvent également transférer 10 jours de CET (Compte Épargne Temps) dans le PERCO, ces jours sont abondés à + 20 %.

Aménagement de fin de carrière

L'Oréal porte une grande attention aux conditions de départ à la retraite de ses collaborateurs. Les dispositifs existants sont notamment :

- le congé de fin de carrière (CFC) : cet aménagement de fin de carrière consiste à dispenser d'activité les collaborateurs, avec maintien de leur rémunération (dans la limite de 10 611 euros bruts/mois) ainsi que de la participation, de l'intéressement et des congés payés. Le CFC peut aller de 3 mois pour 20 ans d'ancienneté à 9 mois pour 30 ans d'ancienneté et plus ; et

- l'indemnité de départ à la retraite (IDR) : le barème mis en place par accord collectif est plus favorable que celui de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques. Ainsi, un collaborateur peut bénéficier, au moment de son départ à la retraite, d'une IDR allant de 2 mois de salaire pour 5 ans d'ancienneté à 8 mois de salaire pour 40 ans d'ancienneté. Afin d'augmenter sa dispense d'activité, il peut opter pour la conversion de tout ou partie de son IDR en temps, ou choisir le paiement de tout ou partie de son IDR, qui interviendra au moment de son départ.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par des primes versées à des organismes externes.

- Le Compte Epargne Temps (CET) : ce dispositif facultatif permet d'aménager la fin de carrière ou d'améliorer les ressources à la retraite. Le CET s'alimente en temps avec un maximum de 10 jours de congés par an, dont 5 jours abondés de + 25 % et/ou en argent, jusqu'à 6 % de la rémunération brute par an. Il est plafonné à 300 jours. Le CET permet de financer un passage à temps partiel à partir de 55 ans, cesser son activité plus tôt avant la retraite, augmenter les revenus à la retraite, percevoir un capital au moment du départ en retraite, l'épargne CET étant valorisée sur la base du dernier salaire. Il est possible de transférer 10 jours maximum par an vers le RCD ou le PERCO L'Oréal (abondement de + 20 % par l'entreprise pour les jours de CET transférés vers le PERCO).

Régimes de prévoyance en France

Au-delà des garanties obligatoires conventionnelles, L'Oréal a mis en place, en France, par voie d'accord, un régime de prévoyance offrant des garanties collectives complémentaires à ses collaborateurs.

L'ensemble de ces garanties est fondé sur les rémunérations brutes pouvant aller jusqu'à 8 plafonds de la sécurité sociale. Elles sont généralement financées sur les tranches A, B et C, sauf la rente éducation qui l'est sur A et B et la rente de conjoint qui l'est sur B et C.

Ce régime de prévoyance garantit :

- en cas d'incapacité, à tous les collaborateurs, 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges, ceci au-delà des 90 premiers jours d'arrêt ; en cas d'invalidité, à tous les collaborateurs, une fraction, fonction du taux d'invalidité, allant jusqu'à 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges ;
- en cas de décès :
  - pour tous les collaborateurs, le versement d'un Capital Décès, majoré en fonction de sa situation familiale. Son montant est doublé en cas de décès accidentel ;
  - pour les salariés affiliés au régime de prévoyance des cadres, des salariés relevant de l'article 36 de la convention AGIRC et des VRP, le versement d'une rente de conjoint au conjoint survivant. Elle assure à celui-ci des ressources voisines de la pension de réversion versée au titre des cotisations de retraite complémentaire sur la partie de la rémunération supérieure au plafonds annuel de la sécurité sociale si le décès était survenu à 65 ans ; et
  - pour tous les collaborateurs, le versement d'une rente éducation à chaque enfant à charge, selon un barème fonction de son âge.

Le montant total des capitaux constitutifs de ces garanties ne peut excéder 2,3 millions d'euros par événement.

Capital décès minimum garanti

L'Oréal a mis en place une garantie Décès supplémentaire qui complète, le cas échéant, pour tous les collaborateurs, le Capital Décès à concurrence de 3 années de rémunération moyenne. Le montant total des capitaux sous risque constitutifs des rentes de conjoint et d'éducation, du Capital Décès et du Capital Décès Minimum Garanti, est plafonné.

Frais de santé

Le régime des frais de santé est obligatoire pour l'ensemble des salariés de L'Oréal et de ses filiales françaises. Ceux-ci ont la possibilité d'y faire adhérer les membres de leur famille. Les cotisations sont en général individuelles. La cotisation du salarié fait l'objet d'un financement partiel par la Société.

4.3.2.6. Promouvoir la Diversité, l'Equité et l'Inclusion

La Diversité, l'Equité et l'Inclusion font partie des engagements stratégiques du Groupe qui a pour objectif d'avoir des équipes qui reflètent la diversité de ses consommateurs à travers le monde et de proposer à tous ses collaborateurs un environnement de travail équitable et inclusif. Le Groupe adopte également une démarche inclusive envers les communautés, les prestataires et les parties prenantes. La stratégie du Groupe en matière de Diversité, d'Equité et d'Inclusion, est construite autour de quatre piliers prioritaires :

1. **Genre et LGBTQIA+** : atteindre l'équité des genres à tous les niveaux et fonctions de l'entreprise ; contribuer à la mise en place d'environnements plus inclusifs en faveur de la communauté LGBTQIA+ partout dans le monde ; s'engager contre tout type de harcèlement et de violence, notamment le sexisme et le harcèlement sexuel, ainsi que les violences liées au genre ;
2. **Handicap :** accélérer l'inclusion des personnes en situation de handicap, à travers des actions ciblées, avec un objectif minimum de collaborateurs en situation de handicap dans tous les pays ;
3. **Origines socio-économiques et multiculturelles** : promouvoir et accroître la diversité d'origines socio-économiques et culturelles dans les équipes du Groupe ;
4. **Âge et générations** : encourager l'échange et la coopération entre les collaborateurs à travers les générations.

La politique du Groupe en matière de Diversité, d'Equité et d'Inclusion se traduit également par une démarche envers ses fournisseurs (voir paragraphe 4.3.3.6. « Les mesures prises en faveur des communautés » du présent document), ses consommateurs, ses partenaires, les communautés et les ONG et associations dédiées à l'inclusion sur chaque continent.

Pour atteindre ses objectifs, L'Oréal s'appuie notamment sur un réseau interne de « Coordinateurs Diversité » dans l'ensemble de ses entités, garants de la politique Groupe de Diversité, d'Equité et d'Inclusion qu'ils adaptent à leur contexte local.

Le Groupe partage ses réalisations et avancées dans une rubrique dédiée sur le site loreal.com.

Pour mesurer la perception de la Diversité, de l'Equité et de l'Inclusion des collaborateurs, une enquête annuelle sur l'engagement des collaborateurs, « Pulse », menée en interne, intègre des questions à ce sujet.

Concernant la publicité et le marketing des produits, L'Oréal s'engage à communiquer de façon responsable en veillant à respecter l'infinie diversité des besoins et désirs de beauté dans le monde. Dans sa Charte Éthique, le Groupe s'engage à ne pas porter atteinte, dans ses publicités, à la dignité de la personne humaine ou présenter des stéréotypes dégradants. Il est également sensible aux éventuelles réactions aux publicités du Groupe de la part des différents groupes religieux, ethniques, culturels ou sociaux.

Pour renforcer notre engagement pour un marketing et une publicité plus inclusifs, L'Oréal a rejoint l'Unstereotype Alliance en 2021, une initiative menée par des entreprises convoquées par ONU Femmes. L'Unstereotype Alliance rassemble des annonceurs, des leaders de l'industrie et des créateurs dont l'objectif est de mettre fin aux stéréotypes toxiques dans les publicités.

Équité des genres : la parité et l'égalité professionnelle femmes/hommes

Atteindre une véritable égalité entre les femmes et les hommes, jusqu'aux fonctions les plus stratégiques, est un enjeu clé pour L'Oréal afin de renforcer la capacité à innover tout en favorisant une culture d'inclusion. Le Groupe veille ainsi à ce que tous les métiers soient accessibles aux femmes comme aux hommes, tant au niveau du recrutement qu'en matière d'opportunités d'évolution professionnelle. Une attention particulière est portée aux périodes charnières telles que la parentalité (voir le paragraphe « Le programme L'Oréal *Share & Care* : un accélérateur de progrès social » au sein du paragraphe 4.3.2.4.).

La politique de diversité et de mixité déployée dans le Groupe comprend notamment un objectif de maintien chaque année d'une proportion de collaborateurs de chaque sexe qui ne peut être inférieure à 40 % au sein des postes stratégiques (environ 300 postes). La Direction Générale rend compte annuellement au Conseil d'Administration de cette politique et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. Dans le cadre de la 19e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022, le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé la possibilité d'intégrer dans les plans de rémunération à long terme, au-delà de la performance financière, des critères de performance extra-financière dont un critère lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques.

Depuis mars 2019, L'Oréal publie son « Index de l'égalité professionnelle femmes/hommes », calculé conformément aux cinq indicateurs définis par la loi dite « Avenir professionnel ». Cet Index Groupe 2022 s'établit à 97 % sur l'ensemble des entités françaises de L'Oréal.

Depuis 2007, L'Oréal s'appuie sur l'INED (Institut National d'Études Démographiques) pour procéder à l'analyse annuelle des écarts de rémunération entre femmes et hommes travaillant en France. L'objectif est de garantir, à compétences égales, un niveau de classification et de salaires identiques. Les écarts des médianes de rémunération en France sont passés de 10 % en 2007 à 0 % en 2019 pour l'ensemble des catégories[1] (stable en 2020).

En plus de l'analyse INED en France, L'Oréal a lancé en 2020 un outil global de mesure de l'égalité salariale femmes/hommes « toutes choses égales par ailleurs » (net des effets de structure) certifié par EDGE.

Cette analyse a été menée dans 28 pays pour l'année 2021 (représentant plus de 80 % de l'effectif mondial) : Allemagne, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chine, Chili, Corée du Sud, Danemark, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Grèce, Inde, Indonésie, Irlande, Italie, Japon, Mexique, Norvège, Pérou, Philippines, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse, Thaïlande.

Selon cette analyse, la moyenne des écarts salariaux « non expliqués » observés dans ces pays est de -0.76% en faveur des hommes. L'Oréal a pour ambition d'éliminer tout écart salarial « non-expliqué » lié au genre dans tous les pays analysés d'ici 2025.

L'Oréal et la parité

Les femmes représentent au 31 décembre 2021 :

- 69 % de l'effectif total ;
- 49 % des expatriés en place ;
- 47 % des postes stratégiques [2] ;
- 66 % de collaborateurs ayant eu une promotion ;
- 59 % des directeurs des marques internationales☑ ;
- 51 % de l'ensemble des postes clés au sein de L'Oréal S.A. [3] ;
- 55 % de l'ensemble des postes clés au sein du Groupe [4] ;
- 32 % des membres du Comité Exécutif ; et
- 50 % des membres du Conseil d'Administration.

L'Oréal a choisi de faire auditer ses pratiques et politiques en matière d'égalité femmes/hommes et s'appuie sur deux organismes indépendants afin de mesurer et d'évaluer la situation de ses filiales : *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS) et *Economic Dividend for Gender Equality* (EDGE).

Depuis 2010, le siège du Groupe ainsi que 23 de ses pays ont été labellisés GEEIS et sont audités tous les deux ans par Bureau Veritas pour mesurer les progrès accomplis. Les pays actuellement certifiés sont les suivants : Autriche, Belgique, Bulgarie, Croatie, République tchèque, Estonie, Finlande, France, Allemagne, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suède et Royaume-Uni.

À ce jour, 8 autres pays s'appuient sur le processus de certification EDGE. Pour être certifiés, les pays sont audités par les organismes tiers Flocert ou Intertek. L'Oréal USA a été le premier pays à obtenir le label en 2014. Les pays actuellement certifiés sont les suivants : Australie, Brésil, Canada, États-Unis, Inde, Philippines, Russie, Suisse.

En 2021, L'Oréal Brésil a été la première filiale du Groupe à être certifiée « EDGE Lead », qui est le plus haut niveau de certification EDGE.

En 2021, L'Oréal USA et L'Oréal Canada ont été les premières filiales du Groupe à être validées « EDGE Plus », qui est une analyse supplémentaire de l'équité intersectionnelle (identité de genre, orientation sexuelle, âge, ethnicité, handicap et nationalité).

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

(1) Pour plus d'informations, voir la rubrique « Chiffres clés Diversité, Equité et Inclusion » sur le site internet loreal.com.

(2) Postes stratégiques incluant le Comité Exécutif (environ 300 postes).

(3) Il s'agit des postes à plus forte responsabilité : postes stratégiques, autres postes clés suivis au niveau Groupe et postes clés suivis au niveau local/régional. Ces postes représentent 12 % des collaborateurs de L'Oréal S.A. au 31 décembre 2021.

(4) Il s'agit des postes à plus forte responsabilité : postes stratégiques, autres postes clés suivis au niveau Groupe et postes clés suivis au niveau local/régional. Ces postes représentent 6,2 % des collaborateurs du Groupe au 31 décembre 2021.

Au total, en 2021, 31 pays ☑ sont certifiés EDGE ou GEEIS, ce qui correspond à plus de 60 % de l'effectif du Groupe.

Être une entreprise engagée contre les violences liées au genre

En 2018, L'Oréal a été la première entreprise à rejoindre le réseau « *One in Three Women* », premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes [1]. Son objectif est de créer et d'expérimenter des dispositifs de lutte contre les violences faites aux femmes et de soutenir les collaboratrices concernées, en lien avec les associations spécialisées.

Des actions concrètes ont été mises en place en 2021 avec le réseau « *One in Three Women* », telles que :

- la mise à disposition d'un e-learning en 5 langues pour sensibiliser les collaborateurs ;
- le lancement de 4 nouveaux épisodes dédiés à la place des violences conjugales dans l'entreprise avec les témoignages de personnes ayant été confrontées à ce type de violences, dans le cadre de la journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes.

L'Oréal participe régulièrement à des conférences internationales pour témoigner des actions menées pour lutter contre les violences faites aux femmes tels que *Global Summit of Women, UN Global Compact, Women's Business Council*.

Après s'être engagé en 2019 aux côtés de l'ONG CARE pour soutenir l'adoption à l'Organisation Internationale du Travail de la première convention internationale contre la violence et le harcèlement dans le monde du travail, L'Oréal a établi en 2020 une politique RH dédiée aux violences conjugales. Le déploiement mondial de cette politique a débuté en 2021 avec de fortes ambitions pour 2022.

Lors de son lancement en 2018, l'initiative #StOpE, contre le sexisme dit « ordinaire » au travail, menée par L'Oréal France avec AccorHotels et EY, a permis de mobiliser 30 entreprises et organisations qui ont signé un acte d'engagement sous le haut patronage du Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations. Aujourd'hui, 114 organisations participent à cette initiative qui a pour objectif de promouvoir les bonnes pratiques pour lutter contre le sexisme au travail. Un déploiement de cette initiative à l'international a débuté en janvier 2021 au sein du Groupe. Un e-learning a été également développé de façon collaborative entre 7 entreprises du réseau.

Contribuer à la mise en place d'environnements plus inclusifs en faveur de la communauté LGBTQIA+

En étant présent sur tous les continents, L'Oréal contribue à la mise en place d'environnements plus inclusifs en faveur de la communauté LGBTQIA+ [2].

Depuis 2018, le Groupe fait partie des sponsors des « Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises » dans la lutte contre la discrimination à l'égard des personnes LGBTQIA+ établies par le Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme.

En 2019, une politique concernant les co-parents a été mise en place en France et aux Etats-Unis, avec les mêmes droits établis pour le congé paternité, qui a été porté respectivement à 6 et 8 semaines de congé intégralement rémunéré. Cette politique a été intégrée en 2021 dans la nouvelle édition du programme L'Oréal Share & Care.

En 2020, L'Oréal a publié sa Politique Droits Humains Collaborateurs.

L'Oréal USA a de nouveau reçu la note maximale de 100 au Corporate Equality Index 2021 de la *Human Rights Campaign Foundation*, ce qui confirme son engagement.

Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

L'Oréal mène depuis plus de 20 ans une politique mondiale en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap dans l'entreprise. En 2021, le Groupe emploie 1 509 collaborateurs statutaires en situation de handicap soit 1,8 % de l'effectif total. L'Oréal a comme objectif d'atteindre 2 % de collaborateurs statutaires en situation de handicap d'ici 2025 à travers le Groupe. Le pilier handicap de la politique Diversité, Equité et Inclusion de L'Oréal recouvre les cinq priorités suivantes :

- recrutement : L'Oréal promeut le recrutement de personnes en situation de handicap dans tous les pays ;
- déclaration du handicap : créer les conditions pour que les collaborateurs puissent déclarer leur handicap, de sorte que l'entreprise puisse adapter les postes, les emplois et la prise en charge ;
- accessibilité numérique : toute nouvelle plateforme numérique doit désormais répondre à cet objectif ;
- sensibilisation des collaborateurs : la réussite du pilier Handicap de la politique Diversité, Equité, et Inclusion est étroitement liée à la communication interne et à la formation menée chez L'Oréal ; et
- partage de bonnes pratiques : la collaboration avec des experts, des associations et ONG reconnues sur le sujet est un élément important pour faire progresser l'inclusion au sein du Groupe et en dehors.

Membre actif de l'OIT depuis 2010, L'Oréal a été l'un des premiers signataires de la Charte du Réseau mondial Entreprises & Handicap en 2015. L'Oréal assure la présidence de ce réseau pour l'année 2021.

En novembre 2020, L'Oréal est devenu membre *The Valuable 500*, un collectif global d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir l'inclusion des personnes en situation de handicap. En 2021, L'Oréal a partagé son engagement en matière de handicap auprès de ce collectif, et participe également aux échanges afin d'identifier de bonnes pratiques et de permettre l'accélération des actions sur ce sujet prioritaire.

Renforcer la diversité multiculturelle et socio-économique

L'Oréal a pour ambition de refléter, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, la diversité des marchés dans lesquels le Groupe opère. Une attention particulière est ainsi portée à la diversification des viviers de recrutement, à l'égalité des chances en termes d'évolution professionnelle et à la sensibilisation des collaborateurs et du management à ce sujet.

170 : Nombre de nationalités (dans l'effectif global) réparties au sein des 68 pays [3].

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*
(1) Initiative de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et de la Fondation Kering.
(2) LGBTQIA+ : Lesbien, Gay, Bisexuel, Transgenre, Queer, Intersexe, Asexuel, +.
(3) Reporting RH.

L'Oréal soutient depuis 2015 le réseau « Égal au travail » d'ENAR (Réseau européen contre le racisme) qui permet de faire progresser ce sujet important. Depuis 2019, L'Oréal fait activement partie du *Tent Partnership for Refugees*, un réseau mondial de plus de 200 entreprises qui soutient les réfugiés. Ce partenariat permet à L'Oréal de renforcer la diversité socio-économique et multiculturelle de ses équipes, d'offrir des opportunités d'emploi aux candidats concernés et de faciliter leur inclusion dans leur pays d'accueil. En 2021, L'Oréal s'est engagé à participer à un programme de mentorat d'une durée de trois ans pour 50 femmes réfugiées en France, en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas.

Lors de la journée mondiale des réfugiés 2021, le Directeur Général de L'Oréal a signé une tribune avec d'autres dirigeants dans le cadre du collectif *Refugees Are Talents* et a participé à des rencontres professionnelles et à divers événements internationaux pour encourager le recrutement de réfugiés dans nos équipes.

Former les collaborateurs à la Diversité, l'Equité et à l'Inclusion

Afin d'accompagner ces initiatives, L'Oréal forme ses collaborateurs à la Diversité, l'Equité et à l'Inclusion en organisant les Ateliers des Diversités. Cette formation est désormais disponible en classe virtuelle. Depuis 2007, plus de 75 000 collaborateurs ont été formés lors de ces ateliers.

Depuis 2010, L'Oréal participe au programme EVE, une initiative du groupe Danone dont l'objectif est d'aider les femmes à être actrices du changement dans leur entreprise et à développer leur leadership et leur carrière. Depuis son lancement, plus de 650 collaborateurs du Groupe ont participé à ce programme. Le Groupe a souhaité aller plus loin en créant aux côtés de Danone une édition en Asie dès 2014 (EVE Asie-Pacifique) et une en Afrique (EVE Afrique) depuis 2017.

Sur la plateforme interne du Groupe dédiée à la formation, MyLearning, une page consacrée aux sujets liés à la Diversité, l'Equité et l'Inclusion a été créée en 2020. Plus de 80 ressources de formation sont désormais disponibles.

En 2021, le Groupe a mis à disposition 9 nouveaux e-learnings abordant les thèmes suivants : les micro-agressions, le sexisme, les biais inconscients, la santé mentale, l'accessibilité numérique, les violences conjugales, le cyberharcèlement, l'inclusion de la communauté LGBTQIA+ sur le lieu du travail, la lutte contre le racisme au travail, ainsi que des e-conférences trimestrielles et une sélection de podcasts.

Les récompenses obtenues en 2021

L'Oréal a été récompensé à plusieurs reprises pour son exemplarité en matière de Diversité, Equité et Inclusion :

- Pour la cinquième année consécutive, L'Oréal a été reconnu par Bloomberg dans son Gender-Equality Index 2022 (GEI) pour ses engagements en faveur du leadership féminin, de la gestion des talents, ainsi que de la parité, de l'inclusion, et des politiques en matière de harcèlement sexuel. En 2022, le Bloomberg Gender-Equality Index comporte 418 entreprises internationales ayant leurs sièges dans 45 pays du monde.
- L'Oréal est reconnu parmi les 100 entreprises les mieux notées en matière de diversité et inclusion dans le Refinitiv Diversity & Inclusion Index 2021. L'indice international est établi à la suite d'une analyse de plus de 11 000 sociétés cotées en bourse.
- Pour la quatrième année consécutive, L'Oréal figure parmi les 5 entreprises les plus avancées dans le monde en matière d'égalité femmes/hommes, selon le classement Equileap Global Gender-Equality Ranking 2021 évaluant près de 4 000 entreprises dans 23 pays. L'Oréal occupe la quatrième place mondiale de ce classement, la première dans le secteur des biens de consommation et la première en France.
- En 2021, L'Oréal a remporté le prix spécial « Parité du Top 100 » de la féminisation des instances dirigeantes, lors de la 8e édition du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF120.

4.3.3. Politique en faveur des Droits Humains

4.3.3.1. Un engagement de toute l'organisation

Les engagements de L'Oréal en faveur des Droits Humains se fondent en particulier sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme et les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, bien que ces conventions n'aient pas été toutes ratifiées par l'ensemble des pays où L'Oréal est présent.

La Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, a pour mission de superviser le respect des Droits Humains et des Libertés Fondamentales dans le Groupe. Cette mission lui a été confiée par le Directeur Général de L'Oréal, auquel elle rend compte.

La Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale dispose d'un budget et d'une équipe dédiée, composée d'experts en matière de Droits Humains. Elle s'appuie sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Un réseau dédié de Correspondants Droits Humains couvrant l'ensemble des marchés du Groupe permet le déploiement des engagements du Groupe en matière de Droits Humains.

Le Comité Droits Humains, présidé par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale et composé des représentants des différentes activités, fonctions et Zones (dont les Achats, RH, RSE, Sûreté, Sécurité, etc.), permet la coordination et l'échange sur la mise en œuvre de la politique Droits Humains du Groupe. Son objectif principal est de permettre l'émergence d'une culture Droits Humains dans le Groupe.

Le Groupe a effectué un travail de revue générique des sujets Droits Humains liés aux activités opérationnelles et aux relations commerciales du Groupe, et a identifié 4 groupes de parties prenantes impactées qui structurent la politique Droits Humains :

- les Droits Humains des collaborateurs ;
- les Droits Humains des salariés des fournisseurs du Groupe ;
- les Droits Humains des consommateurs ; et
- les Droits Humains des communautés.

Pour concrétiser ses ambitions en matière de Droits Humains et pour faire face à ces risques, L'Oréal adhère notamment au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et s'engage à respecter l'ensemble des Droits Humains internationalement reconnus. Un partenariat spécifique a en outre été signé en 2019 avec le *Danish Institute for Human Rights* pour accompagner le Groupe dans la mise en œuvre des Droits

Humains. Cet engagement de respect des Droits humains est soutenu chaque année au plus haut niveau de l'entreprise par son Directeur Général, par le Directeur Éthique, Risques et Conformité et par la Directrice de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, qui préside également le Comité Droits Humains du Groupe.

Conscient de l'importance de l'enjeu tout au long de sa chaîne de valeur, L'Oréal s'est fixé des objectifs ambitieux en faveur des Droits Humains, s'agissant de protection des données personnelles (voir paragraphe 4.3.3.2. « Engagement de L'Oréal en matière de protection des données personnelles »), vis-à-vis de ses consommateurs (voir paragraphe 4.3.3.3. « Les mesures prises en faveur des consommateurs »), de ses collaborateurs (voir paragraphe 4.3.3.4. « Les mesures prises en faveur des collaborateurs de L'Oréal »), des salariés des fournisseurs (voir paragraphe 4.3.3.5. « Les mesures prises en faveur des salariés des fournisseurs du Groupe dans le cadre de leurs conditions de travail »), des communautés (voir paragraphe 4.3.3.6. « Les mesures prises en faveur des communautés ») et en particulier des femmes (voir paragraphe 4.3.3.7. « Les mesures en faveur de la promotion des droits des femmes »), au moyen de divers documents internes ou publics.

Charte Éthique	Engagements de L'Oréal à respecter et promouvoir les Droits Humains, en se référant en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de 2011.
Politique Droits Humains	Engagements de L'Oréal auprès de ses parties prenantes, notamment ses consommateurs et la société civile, et décrivant la façon dont ces engagements sont respectés en pratique.
Politique Droits Humains Collaborateurs	En 2020, L'Oréal a lancé une politique spécifique aux Droits Humains des collaborateurs, qui s'engage à respecter un socle de Droits Humains et Sociaux universels pour ses collaborateurs, quelque soit leur poste ou leur emplacement dans le monde.
Guide « Nos Achats Au Quotidien »	Guide pratique destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions dans les relations avec les fournisseurs.
Lettre d'Engagement Éthique Mutuel	Les fournisseurs du Groupe doivent signer une lettre d'engagement éthique qui reprend ses exigences et engagements vis-à-vis de ses fournisseurs. Le Groupe a publié en 2021 une version mise à jour, la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel, afin de souligner l'engagement mutuel avec ses fournisseurs. Ce document couvre notamment les Droits Humains et les conditions de travail. Cette nouvelle version est déployée progressivement avec tous les fournisseurs dans le monde (voir paragraphe 3.4. « Plan de Vigilance » du présent document).
« Travail des Enfants chez nos fournisseurs/Sous-traitants »	Description des principaux engagements concernant le travail des enfants chez les fournisseurs/ sous-traitants.
Charte des valeurs Influenceurs de L'Oréal	L'Oréal ne travaille pas avec des influenceurs de moins de 16 ans ou en-dessous de l'âge légal.
Système d'évaluation des collaborateurs	La compétence éthique « Agit avec intégrité et respecte les autres » est intégrée dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs.
Procédure de Recueil et Traitement des Signalements	La procédure de recueil et traitement des signalements de L'Oréal, ouverte depuis 2008, permet aux collaborateurs de signaler des atteintes graves en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales, de santé et sécurité des personnes et de respect de l'environnement, notamment un site Internet sécurisé (ligne d'alerte éthique) directement auprès du Directeur Éthique, Risques et Conformité. La ligne d'alerte éthique du Groupe (www.lorealspeakup.com) est par ailleurs accessible depuis 2018 à l'ensemble des parties prenantes du Groupe.
Système de reporting éthique annuel	Il permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche Éthique et Droits Humains. Les filiales sont informées de leurs éventuels axes d'amélioration par la Direction Éthique, Risques et Conformité. 100 % des filiales ont complété leur reporting annuel sur l'éthique en 2021.
Procédures à l'occasion de projets d'acquisitions	À l'occasion des projets d'acquisition, les réponses au questionnaire Éthique et Droits de l'Homme soumis aux sociétés cibles sont destinées à identifier la prise en compte par celles-ci des risques liés, entre autres, au non-respect des Droits Humains (abolition du travail des enfants et du travail forcé, etc.).

Sensibiliser les collaborateurs

Communication continue	La politique Droits Humains du Groupe et la Politique Droits Humains Collaborateurs est communiquée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le Directeur Éthique, Risques et Conformité, visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise. 100 % des filiales ont communiqué sur au moins un des thèmes relatifs aux Droits Humains [1].
Formation	Une formation spécifique à destination des Comités de Direction est en cours de déploiement. • Un e-learning spécifique et obligatoire sur l'Éthique couvrant notamment quelques sujets Droits Humains est en cours de déploiement dans l'ensemble des filiales. Au 31 décembre 2021, 76 % des collaborateurs ayant accès au module en ligne l'avaient réalisé. • En 2021, 145 acheteurs ont été formés sur les achats responsables. Cette formation est obligatoire pour tout nouvel acheteur. 100 % des filiales du Groupe ont inclus des sujets relevant des Droits Humains dans leurs formations locales.

(1) Le périmètre de consolidation des données droits humains issues du reporting éthique est identique à celui des données sociales.

4.3.3.2. Engagement de L'Oréal en matière de protection des données personnelles

Le Groupe attache une grande importance au principe de transparence et vise à établir une relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes, et en particulier ses consommateurs, ses salariés et ses fournisseurs. Le Groupe veille à ce que les questions de protection et de sécurité des données personnelles soient au cœur de l'usage responsable des données personnelles.

Pour soutenir cette ambition, les principes du Groupe relatifs au traitement des données personnelles (*Data Privacy*) ont été diffusés mondialement afin de sensibiliser tous les collaborateurs au respect des principes éthiques et aux exigences légales et réglementaires en la matière. Ces principes ont été mis à jour en 2020 et sont complétés par un référentiel de politiques, procédures et guides opérationnels.

Le Groupe a mis en place une organisation qui repose sur une Direction de Protection des Données Personnelles au niveau du Groupe (*Global DPO Office*), composée d'un pôle Juridique et d'un pôle Programme. Un *Data Protection Officer* (DPO) Groupe a été nommé en 2018 et un réseau de DPOs au niveau des pays a été constitué à travers le monde et est en constant renforcement (46 DPOs en 2021). L'organisation s'appuie également sur un réseau de Directeurs de Protection des Données Personnelles au sein de chaque région et dans chacun des métiers (IT, Digital, Marketing, RH, Recherche, Retail, Opérations, etc.) qui ont la charge de définir et déployer les politiques de protection des données personnelles adaptées aux enjeux et spécificités de leur périmètre.

Un Comité Stratégique *Data Privacy* au niveau du Groupe a été mis en place pour définir les orientations stratégiques et s'assurer du déploiement du programme de protection des données personnelles au sein du Groupe. Piloté par le DPO Groupe, ce Comité est composé notamment du Directeur Général Administration et Finances, du Directeur Éthique, Risques et Conformité, du Directeur Juridique Groupe ainsi que du Directeur des Systèmes d'Information. Dans un souci de cohérence et d'efficacité opérationnelle, un Comité de Pilotage par région est également en place.

Cette gouvernance veille notamment à la conformité du Groupe aux différentes législations comme le RGPD en Europe, le CCPA en Californie, le LGPD au Brésil et le PIPL en Chine ou encore le POPI Act en Afrique du Sud, en assurant la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et en adaptant les processus clients, fournisseurs et métiers aux règles du Groupe et aux lois locales applicables.

Afin de se conformer aux règles européennes, le Groupe a mis en place un registre des traitements de données réalisés en Europe. Cet outil est également proposé aux pays non soumis au RGPD qui souhaitent en bénéficier afin de cartographier leurs traitements.

En soutien du principe « *privacy by design* » (« principe de protection des données personnelles dès la conception »), le Groupe a également développé et déployé un outil digitalisé, mis à la disposition des opérationnels, afin de leur permettre, dès la conception d'un projet, de veiller au respect des principes et des règles opérationnelles relatives à la protection des données personnelles et de conduire les études d'impact sur la protection des données personnelles requises (« *privacy impact assessment* »).

L'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficie d'un programme de sensibilisation sur les enjeux liés à la protection des données personnelles. Des formations spécifiques sont également disponibles pour les principaux métiers. Un site intranet dédié au sujet est constamment accessible à l'ensemble des collaborateurs au niveau mondial.

Le Contrôle Interne du Groupe est en charge d'animer l'auto-évaluation annuelle de la mise en œuvre de l'ensemble du programme de conformité relatif à la protection des données personnelles sur l'ensemble des pays et des métiers. La Direction de l'Audit Interne intègre des points de contrôle dédiés sur la protection des données personnelles des consommateurs dans le cadre des activités digitales du Groupe. Ce dispositif de contrôle a été complété par la création en 2019 et le déploiement d'un programme d'audit spécifique à la protection des données personnelles visant l'ensemble des pays européens soumis au RGPD et conduit par un auditeur indépendant.

4.3.3.3. Les mesures prises en faveur des consommateurs

Programmes des marques	Conscient de la capacité d'influence de ses marques, L'Oréal les encourage à sensibiliser et mobiliser leurs partenaires, clients et consommateurs sur de grands défis environnementaux et sociétaux auxquels le monde fait face. Chaque marque doit ainsi identifier une cause environnementale ou sociétale qui lui est propre, soutenir un partenaire associatif engagé sur le sujet, et mener des campagnes de sensibilisation et de prise de conscience auprès de ses consommateurs afin de contribuer au changement (voir le paragraphe 4.3.1.3.2. « Associer les consommateurs à la transformation du Groupe » du présent document).
Transparence et sensibilisation	• L'Oréal s'appuie sur ses équipes scientifiques pour répondre aux questions des consommateurs relatives aux ingrédients contenus dans ses produits à travers sa plateforme Au cœur de nos produits (*Inside our Products*) mise en ligne en 2019. Il s'agit d'un espace entièrement dédié à l'information des consommateurs sur les ingrédients, les exigences et les process de L'Oréal en matière de qualité et de sécurité. Le site Internet est disponible en cinq langues et accessible dans 23 pays. • L'initiative « *Trions en beauté* » : une campagne de sensibilisation menée par les marques du Groupe. Ce site, développé par L'Oréal France, a pour objectif d'accompagner les consommateurs dans leur démarche de tri. Il explique notamment la manière de trier chacun des différents emballages de produits cosmétiques, ainsi que l'importance du recyclage sur notre environnement, et encourage à la mobilisation de tous.
Qualité et sécurité des produits	La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue : l'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un prérequis à la mise sur le marché de tout nouveau produit (voir le paragraphe 4.3.1.3.2. « Associer les consommateurs à la transformation du Groupe » du présent document).

4.3.3.4. Les mesures prises en faveur des collaborateurs de L'Oréal

L'Oréal met également en œuvre de nombreuses autres politiques contribuant au respect des Droits Humains et Libertés Fondamentales des collaborateurs notamment ses politiques en matière de santé et sécurité au travail, de dialogue social, de diversité et son programme *Share & Care* (voir paragraphe 4.3.2.4. « Créer les conditions d'un environnement de travail stimulant et attractif » du présent document).

L'Oréal s'assure que tous les collaborateurs reçoivent au moins le salaire minimum fixé par le droit local ou les conventions collectives applicables, et qu'ils perçoivent un salaire qualifié de « décent » [1] permettant de couvrir leurs besoins fondamentaux, calculé en ligne avec les meilleures pratiques.

Enfin, les filiales de L'Oréal doivent se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun de règles ayant pour but de prévenir les atteintes graves aux Droits Humains. Le détail de ces règles et de leur mise en œuvre est décrit dans le Plan de Vigilance de L'Oréal (voir paragraphe 3.4. « Plan de Vigilance » du présent document) qui précise également l'organisation du Groupe en matière de Droits Humains.

4.3.3.5. Les mesures prises en faveur des salariés des fournisseurs du Groupe dans le cadre de leurs conditions de travail

L'Oréal favorise les fournisseurs qui partagent ses engagements éthiques et notamment en matière de Droits Humains et conditions de travail de leurs salariés.

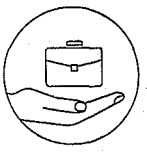
Les engagements de L'Oréal sont communiqués à l'ensemble des fournisseurs les Conditions Générales d'Achats. Par ailleurs, les fournisseurs entrant dans la cartographie des risques doivent signer la lettre comprenant les engagements éthiques et certains peuvent aussi faire l'objet d'un audit. Le détail du programme *Buy & Care* et de sa mise en œuvre est décrit dans le Plan de Vigilance de L'Oréal, aux paragraphes 3.4. « Plan de Vigilance » et 4.3.1.2.1. « Diligence raisonnable : sélection et évaluation des fournisseurs stratégique » du présent document.

L'Oréal souhaite porter cette ambition au-delà du Groupe. C'est pourquoi le programme L'Oréal pour le Futur intègre un nouvel engagement exigeant : veiller à ce que tous les employés des fournisseurs stratégiques soient rémunérés au moins au niveau du salaire « décent ». Calculés par région et alignés sur les meilleures pratiques locales, ces nouveaux standards doivent permettre aux employés de couvrir leurs besoins fondamentaux et ceux de leurs proches en matière de logement décent, d'alimentation, d'éducation et tout autre besoin. Dans de nombreux pays, ce salaire qualifié de « décent » va au-delà des minima légaux.

4.3.3.6. Les mesures prises en faveur des communautés

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty with All*, le Groupe a permis par son action à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi.

Dans le cadre de son nouveau programme de développement durable L'Oréal pour le Futur, le Groupe a réitéré son engagement : accompagner 100 000 nouveaux bénéficiaires d'ici à 2030.



En 2021, **13 946 personnes** additionnelles issues de communautés en difficulté ont pu accéder à l'emploi.

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

Objectifs 2030	Résultats 2021
100 000 personnes additionnelles issues de communautés en difficultés sociales ou financières pourront accéder à un emploi grâce aux programmes suivants :	13 946 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières ont pu accéder à un emploi.
• *Solidarity Sourcing ;*	89 093 personnes ont eu accès à l'emploi le programme *Solidarity Sourcing* soit 7 955 supplémentaires par rapport 2020.
• Professionnalisation aux métiers de la beauté ;	5 991 personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la beauté.

(1) C'est-à-dire permettant de couvrir les besoins fondamentaux, calculé en ligne avec les meilleures pratiques et le support d'experts indépendants.

DIFFÉRENTES INITIATIVES EN FAVEUR DES COMMUNAUTÉS

Tout au long de la chaîne de production

Les risques environnementaux liés aux sites et aux activités de L'Oréal peuvent potentiellement impacter les communautés implantées où le Groupe opère. Dans ce domaine, L'Oréal s'engage de longue date dans la maîtrise des risques et la réduction de son empreinte environnementale, et met en œuvre une politique ambitieuse détaillée dans le paragraphe 4.3.1. « Politique environnementale » du présent document.

Une démarche immobilière responsable

Lors d'un projet d'acquisition de locaux ou d'un terrain à bâtir, L'Oréal doit s'assurer que les précédents propriétaires et /ou occupants du terrain n'ont pas été injustement déplacés et/ou que toute expropriation par les autorités a été réalisée dans le respect du droit international, par exemple avec l'accord libre et indemnisation des précédents propriétaires et/ou occupants.

Approvisionnement responsable

Voir le paragraphe « Privilégier l'utilisation des matières premières renouvelables et issues de sources durables » au sein du paragraphe 4.3.1.3.1. « Des produits écoconçus » du présent document.

Solidarity Sourcing : mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale

À travers le programme *Solidarity Sourcing*, créé en 2010, L'Oréal, du fait de la multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, est fortement impliqué, autour de ses sites et de ses fournisseurs, dans la vie des communautés locales. Entreprise à la volonté citoyenne affirmée, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité.

Ce programme vise à mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale en dédiant une partie de ses achats à des fournisseurs permettant l'accès à un travail et à un revenu pérenne à des personnes généralement exclues du marché du travail, aux communautés économiquement vulnérables, y compris aux petites entreprises et à celles qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordres.

Le programme concerne l'intégralité des fournisseurs du Groupe et valorise leur engagement Diversité, Equité et Inclusion. Sont par exemple concernés par le programme *Solidarity Sourcing* : les producteurs du commerce équitable, les entreprises d'inclusion des personnes en situation de handicap ou en insertion sociale, ou les entreprises détenues par des minorités (quand la législation nationale le permet).

Dans le cadre de son nouveau programme de développement durable annoncé en juin 2020, L'Oréal pour le Futur, le Groupe renouvelle son ambition de permettre à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi d'ici 2030.

Le *Solidarity Sourcing* offre une approche achat originale par son caractère global et holistique :

- le programme est déployé dans toutes les zones géographiques ;
- il concerne tous les domaines d'achats (matières premières, packaging, sous-traitance, logistique, objets promotionnels et *retail* indirects, services, etc.) ;

Le programme a pour ambition d'associer performance économique et empreinte sociale, sociétale et environnementale positive.

Parmi les bénéficiaires mondiaux du programme en 2021, il est à noter 2 499 personnes en situation de handicap dans 28 pays. Ce nombre de bénéficiaires a augmenté de 20 % au cours des 3 dernières années. Ceci a été permis grâce à un renforcement de l'engagement du Groupe, malgré la crise sanitaire de la Covid-19 sans précédent, qui a particulièrement touché cette communauté.

L'OREAL SOLIDARITY SOURCING

En 2021, dans le cadre du programme « Solidarity Sourcing », **89 093** personnes en situation de vulnérabilité économique et sociale ont accédé à un emploi pérenne, soit **7 955** personnes supplémentaires.

Au cours de l'année 2021, le programme *Solidarity Sourcing* a permis à 89 093 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières dans le monde d'accéder ou de conserver un emploi et un revenu décent. Cela représente 7 955 personnes supplémentaires par rapport à 2020, soit une augmentation de 9,8 %.

Le *Solidarity Sourcing* compte aujourd'hui 365 projets opérationnels déclinés en 709 initiatives locales (avec 211 initiatives additionnelles mises en œuvre en 2021) dans 61 pays, avec le support de 70 tierces parties.

Ce programme a été l'opportunité pour les acheteurs du Groupe d'enrichir leur métier en contribuant à l'amélioration de la vie de milliers de personnes impliquées dans la fabrication des biens et des services achetés. Ainsi, en 2021, 176 acheteurs ont été porteurs d'un projet de *Solidarity Sourcing*, soit une augmentation de 7 % par rapport à 2020.

Zoom sur les achats solidaires du Groupe en France

77 projets du programme mondial *Solidarity Sourcing* soutiennent l'emploi en France (1 projet sur 5), déployés en 122 initiatives locales. Pays d'origine du Groupe, la France est le pays accueillant le plus grand nombre de projets *Solidarity Sourcing* (parmi les 61 pays où le programme est présent) et le 7e pays en nombre de bénéficiaires derrière le Burkina Faso, l'Indonésie, l'Inde, Madagascar, les États-Unis et la Chine.

En 2021, les achats solidaires sur le territoire français ont représenté 2 737 emplois à temps plein. Ce nombre d'emplois générés par le programme *Solidarity Sourcing* en France est en hausse de 9 % par rapport à 2020, représentant 228 emplois, grâce notamment à la mobilisation des acheteurs du Groupe et de 130 fournisseurs, incluant 68 Entreprises Adaptées (EA) et Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT).

Ces projets couvrent des domaines d'achats variés, notamment les composants d'emballage en carton, verre et plastique, le mobilier de PLV ou encore les services, le conditionnement et la logistique :

- 21,4 % des bénéficiaires sont des personnes en situation de handicap (586 emplois) ;
- plus de la moitié des bénéficiaires sont localisés dans des zones classées vulnérables (1 388 emplois). Il s'agit des « Zones de Revitalisation Rurale » et des « Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville ». Ces emplois, localisés sur les sites de 19 fournisseurs du Groupe, couvrent des besoins de production (flacons en verre, tubes, étuis carton, sous-traitance) ou des services liés à notre activité ;
- les autres projets d'achats solidaires en France concernent principalement le soutien aux Entreprises du Patrimoine Vivant (label EPV), aux PME, aux seniors discriminés à l'embauche, aux femmes entrepreneuses, à celles victimes de violences domestiques, aux personnes en insertion sociale et à une coopérative bio-solidaire.

Des collaborateurs mobilisés : *Citizen Day*

Chaque année depuis 2010, les collaborateurs de L'Oréal consacrent une journée entière prise sur leur temps de travail à apporter leurs compétences et énergie à plusieurs centaines d'associations dans le domaine social et environnemental. Il s'agit, par exemple, de nettoyer des sites naturels, de mettre en place des ateliers bien-être pour des personnes en situation de fragilité, de repeindre des centres accueillant des personnes âgées ou en difficulté, d'aider des personnes en quête d'un emploi à rédiger leur curriculum vitae, etc.

L'Oréal a continué d'innover en matière d'engagement citoyen et a développé le programme *L'Oréal Citizen* (1) offrant la possibilité aux collaborateurs de contribuer à différentes causes à travers plusieurs formats solidaires : l'Arrondi sur salaire, les Hackathons solidaires, les campagnes de crowdfunding, etc.

Beauty For a Better Life : un programme de La Fondation L'Oréal

Convaincue que la beauté contribue au processus de reconstruction de soi, la Fondation L'Oréal, grâce à son programme *Beauty For a Better Life*, accompagne des personnes fragilisées à améliorer leur estime d'elles-mêmes en leur donnant accès à des soins de beauté et bien-être gratuits. Elle favorise également l'accès à l'emploi de femmes vulnérables à travers des formations d'excellence aux métiers de la beauté.

Les soins de beauté et de bien-être

La Fondation L'Oréal accompagne et finance la mise en place de soins de beauté et de bien-être gratuits en milieu médical et social, grâce aux partenariats qu'elle bâtit avec des structures associatives et hospitalières. Ces soins sont prodigués par des socio-esthéticiens ou socio-coiffeurs spécialement formés. Ils contribuent à améliorer le bien-être, la confiance en soi, la combativité et le lien social. Ils permettent d'offrir des moments essentiels, que ce soit pour les patients dont le corps est abîmé par la maladie, ou pour des personnes en situation de fragilité sociale.

Au total en 2021, la Fondation L'Oréal a permis à plus de 21 000 personnes fragilisées de bénéficier de soins de beauté et de bien-être en France.

Une opération spéciale a notamment été mise en place pour offrir des soins de socio-esthétique et de socio-coiffure à près de 1 000 femmes et étudiants en situation de précarité et personnes réfugiées, publics dont les vulnérabilités ont été renforcées par les conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire de la Covid-19.

En développant l'accès à ces soins, la Fondation L'Oréal encourage aussi l'innovation sociale : après l'initiative d'une cabine de soins itinérante lancée en 2019 qui a permis à 850 femmes de bénéficier de soins de socio-esthétiques en zones rurales et dans des quartiers prioritaires, un espace de beauté et bien-être a été conçu en 2021 en partenariat avec Emmaüs Solidarité. Cet espace est spécialement dédié à des personnes en situation de précarité pour leur donner accès gratuitement à des soins de socio-esthétique et de socio-coiffure dans un lieu accueillant.

Les formations aux métiers de la beauté

La Fondation L'Oréal, en partenariat avec des ONG locales dans près de 30 pays, propose des formations gratuites aux métiers de la beauté (coiffure et maquillage) à des femmes en grande précarité, pour les accompagner sur le chemin de l'emploi. Ainsi à fin 2021, 5 991 personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la beauté, soit 20 606 au cours des quatre dernières années.



À fin 2021, dans le cadre du programme « Beauty For a Better Life », **5 991** personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la Beauté.

Un partenariat de la Fondation L'Oréal avec Médecins du Monde pour redonner le sourire aux enfants

La Fondation L'Oréal est également engagée auprès de Médecins du Monde pour des opérations de chirurgie réparatrice du visage (« Opération Sourire ») sur des enfants victimes de malformations congénitales et de femmes victimes de violences physiques. La Fondation permet à ces personnes de retrouver leur intégrité et de se réinsérer au sein de leur communauté.

(1) Les engagements citoyens sont détaillés sur le site Internet www.loreal.com/fr/articles/commitments/loreal-citizen/.

4.3.3.7. Les mesures en faveur de la promotion des droits des femmes

En tant que soutien actif des Principes d'Autonomisation des Femmes des Nations Unies, le Groupe participe à de nombreuses initiatives qui visent non seulement à améliorer la situation des femmes dans le domaine privé et public mais également à reconnaître la contribution des femmes aux progrès de l'humanité.

Une communication responsable	La Charte Éthique du Groupe et les principes relatifs à la Communication responsable, synthétisés dans une fiche opérationnelle diffusée mondialement, portent notamment sur la prohibition des stéréotypes et des images dégradantes des femmes.
L'égalité entre les hommes et les femmes	Atteindre une véritable égalité entre les hommes et les femmes, jusqu'aux plus hautes responsabilités, est un enjeu clé pour l'entreprise, à la fois pour favoriser une culture d'inclusion et pour renforcer la capacité de L'Oréal à innover. Le Groupe veille ainsi à ce que tous les métiers soient accessibles aux femmes comme aux hommes, tant au niveau du recrutement qu'en matière de possibilités d'évolution professionnelle. Une attention particulière est portée aux périodes charnières telles que la parentalité. Pour plus d'informations, voir « Garantir l'égalité professionnelle hommes/femmes et atteindre la parité » au sein du paragraphe 4.3.2.6. « Promouvoir la Diversité, l'Equité et l'Inclusion » du présent document. Au cours des audits fournisseurs, L'Oréal cherche également à s'assurer de l'absence de discrimination et de harcèlement sexuel.
Pour les Femmes et la Science : un programme de la Fondation L'Oréal	Depuis 1998, le programme L'Oréal-Unesco Pour les Femmes et la Science a pour vocation d'accélérer les carrières des femmes scientifiques et de lutter contre les obstacles qu'elles rencontrent, pour qu'elles puissent contribuer à la résolution des grands défis de notre temps, au bénéfice de tous. À ce jour, le Prix International « L'Oréal-UNESCO Pour les Femmes et la Science », a mis à l'honneur 122 Lauréates, distinguées pour leur parcours et l'excellence de leurs travaux scientifiques. Parmi elles, les professeures Elizabeth H. Blackburn, Ada Yonath ou encore les professeures Emmanuelle Charpentier et Jennifer Doudna, ont reçu un Prix Nobel après avoir été lauréates du Prix International. Chaque année, le programme récompense également plus de 250 jeunes talents au niveau doctorat ou post-doctorat dans plus de 110 pays dont 15 d'entre elles seront sélectionnées pour incarner l'avenir de la science au niveau international. *Au total, depuis 23 ans, plus de 3 900 chercheuses ont été soutenues dans le monde entier.* Afin d'accompagner ces femmes scientifiques encore plus loin, et de leur permettre de briser plus facilement le plafond de verre, la Fondation L'Oréal s'engage également à les former sur des compétences auxquelles elles n'ont généralement pas accès au cours de leur parcours académique (développement personnel, management, communication, négociation, etc.). Depuis trois ans, la Fondation anime également une initiative ambitieuse : « Les hommes s'engagent pour les femmes en science ». L'objectif est d'impliquer les hauts responsables d'institutions scientifiques, jouant un rôle clé dans l'évolution du système, à rejoindre le mouvement pour une science et une société plus inclusives et bénéfiques pour tous. Plus de cinquante leaders scientifiques masculins dans le monde se sont ainsi engagés, à travers une charte, à lever les freins à l'avancement des femmes dans les sciences et à accélérer le changement de culture et de pratiques. La sous-représentation féminine dans les filières scientifiques trouvant sa source à l'étape clé de l'orientation, la Fondation a lancé en 2014 le programme « Pour les Filles et la Science ». Son objectif : améliorer l'attractivité des sciences, susciter des vocations scientifiques auprès des collégiennes et lycéennes, et lutter contre les stéréotypes de genre.  Plus de **3 900 femmes scientifiques**, issues de plus de 118 pays, distinguées et récompensées depuis 1998.

Le Fonds L'Oréal pour les Femmes	**Le Fonds L'Oréal pour les Femmes : un fonds de dotation pour soutenir les femmes en situation de grande vulnérabilité dans le monde** La crise déclenchée par la crise sanitaire de la Covid-19 a exacerbé de nombreuses inégalités avec des effets particulièrement dévastateurs sur les personnes déjà fragilisées socialement ou économiquement, ou victimes d'abus, dont les femmes en tout premier lieu. C'est pourquoi dans le cadre de son programme L'Oréal pour le Futur, L'Oréal, historiquement engagé auprès des femmes, a créé en 2020 un fonds de dotation de 50 millions d'euros pour soutenir les organisations et associations locales sur le terrain dans leurs efforts notamment pour : • accompagner les femmes en situation de grande précarité ; et • prévenir les violences domestiques et sexuelles et soutenir les victimes. Une attention particulière est portée aux projets visant à aider les femmes dont les vulnérabilités sont multiples, notamment les femmes réfugiées ou en situation de handicap. Au-delà d'une aide d'urgence, le Fonds L'Oréal pour les Femmes veut activement contribuer à la résilience des femmes et des filles, en soutenant des projets d'insertion sociale et professionnelle, et de lutte contre les obstacles à l'éducation. Le Fonds soutient une vingtaine de projets au Brésil qui ciblent les femmes vulnérables parmi les populations indigènes et au sein des quartiers défavorisés en périphérie urbaine. Par exemple, Casa do Menor met en œuvre trois projets favorisant la résilience des femmes à travers la génération de revenus, la préparation vers les études supérieures et la montée en compétences dans le domaine du digital. En France, le Fonds soutient également des projets dans le domaine de l'action sociale comme le Café des Femmes de Banlieues Santé, un lieu de partage et d'accompagnement holistique des femmes en situation de précarité. Le Fonds soutient aussi les projets autour de l'éducation des filles en situation de précarité, et notamment le programme *Education for Women Now* d'Aide et Action au Sénégal, à Madagascar, en Inde et au Laos. Concernant la lutte contre la violence, le Fonds soutient le collectif #Restart qui accompagne l'essaimage des Maisons des Femmes, des lieux d'accueil pluridisciplinaires d'urgence et de capacitation spécialement dédiés aux victimes de violence. Enfin, afin de participer à l'insertion sociale et professionnelle des femmes et filles réfugiées, le Fonds accompagne Techfugees, qui propose un parcours de formation aux métiers du digital en France, en Italie et en Grèce. Depuis son lancement, le Fonds L'Oréal pour les Femmes a soutenu près de 120 structures dans le monde, qui accompagnent plus de 400 000 bénéficiaires directs.
Programmes des marques	Lancôme participe avec l'ONG Care à un programme international de lutte contre l'illettrisme des jeunes filles *Write her Future*. En 2021, le programme a compté plus de 44 000 bénéficiaires. (voir le paragraphe 4.3.3. du présent document).
Achats responsables et inclusifs	Plus de 60 % des bénéficiaires du Programme d'achats solidaires du Groupe (voir le paragraphe 4.3.3.6. du présent document) sont des femmes. 48 061 sont issus de 66 projets – déclinés en 134 initiatives locales – spécifiquement liés à l'émancipation des femmes dans 30 pays, avec le support de 17 associations et ONG partenaires. Ces projets de *Solidarity Sourcing* soutiennent les femmes suivantes : • productrices des matières premières comme le karité, la centella, l'argan, le babocu ou le galanga, cultivées et récoltées selon les principes du commerce équitable ; • issues de diverses communautés locales vulnérables, ou ayant accédé à des postes habituellement réservés aux hommes ; • bénéficiaires au titre du soutien aux *Women-Owned Businesses* (fournisseurs détenus, contrôlés et dirigés par 51% de femmes et plus). En 2021, le Groupe a continué d'accélérer sa stratégie de soutien à l'entrepreneuriat féminin, en reconfirmant son adhésion à *WEConnect International* (1) et en multipliant par 3,8 le nombre de fournisseurs dirigés par des femmes soutenus dans 16 pays. Cette stratégie, initiée de longue date aux Etats-Unis grâce au partenariat avec The Women's Business Enterprise National Council (WBENC), se déploie et s'accélère mondialement ; • mères de famille seules ; • femmes de militaires ; et • femmes victimes de violences. En dehors des métiers de l'agriculture, ces projets concernent un large éventail d'activités industrielles et de services : production, assemblage, logistique, métiers de la vente, du marketing, ou du digital.

(1) WEConnect International *est un réseau international qui certifie et connecte fournisseurs « women-owned » avec leurs cibles d'entreprises clientes.*

4.3.4. Politique de prévention de la corruption

Soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect des principes éthiques qu'il s'est fixé et de se conformer aux lois et règlements en vigueur dans tous les pays où il est présent, le Groupe L'Oréal applique une politique zéro tolérance en matière de corruption.

Un engagement de longue date et au plus haut niveau de l'entreprise

L'Oréal est adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et soutient la lutte contre la corruption. Le Groupe s'engage à respecter la Convention des Nations Unies du 31 octobre 2003 contre la corruption et à appliquer les lois en vigueur, notamment la loi Sapin 2 en France.

L'Oréal est membre de la Commission anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale et membre de *Transparency International France*.

Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

Une implication de tous dans la prévention de la corruption

Le Comité Exécutif	Il revoit périodiquement la politique de prévention de la corruption présentée au Conseil d'Administration.
Le Directeur Éthique, Risques et Conformité	Rattaché au Directeur Général, il est en charge de l'élaboration et du suivi du dispositif de prévention de la corruption et s'appuie sur le réseau mondial des responsables de contrôle interne pour sa mise en œuvre. Il anime la réalisation de la cartographie des risques spécifique.
Les Patrons de Pays	Ils veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption et à son respect.
Les collaborateurs	Ils appliquent la politique de prévention de la corruption dans le cadre de leurs activités. En cas de doute, ils peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur Juridique, leur Directeur Administratif et Financier, leur Responsable du Contrôle Interne, leur Correspondant Éthique et ultimement vers le Directeur Éthique, Risques et Conformité s'ils ont des questions concernant le respect de cet engagement. L'objectif est que toutes les situations rencontrées fassent l'objet d'un examen approfondi et, le cas échéant, que les mesures appropriées puissent être prises.

La Charte Éthique de L'Oréal et les guides pratiques de lutte contre la corruption

La Charte Éthique de L'Oréal énonce publiquement une politique de tolérance zéro en matière de corruption qui s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux et membres des Comités Exécutifs, comme ceux de la Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde. La Charte Éthique de L'Oréal a été mise à jour en 2014. Disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde.

L'Oréal a par ailleurs publié une politique plus détaillée sur la prévention de la corruption disponible sur son site Internet, loreal.com.

À l'égard des collaborateurs, le Groupe dispose également d'autres documents de référence chargés d'encadrer les pratiques et de lutter contre la corruption :

- ***Guide spécifique de prévention de la corruption*** : déployé dans l'ensemble du Groupe depuis 2013 et complété en 2018, il traite des relations avec chacune des parties prenantes de L'Oréal, notamment avec les Autorités Publiques et les Intermédiaires. Ce Guide pratique est destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions. Il réaffirme la politique L'Oréal de prévention de la corruption qui a été approuvée par le Directeur Général ainsi que le Comité Exécutif et présentée au Conseil d'Administration.

Cette politique, mise en ligne sur le site Internet de L'Oréal (www.loreal.com), rappelle les principes suivants :

- la politique de tolérance zéro en matière de corruption ;
- l'interdiction des paiements de facilitation ;
- l'interdiction de toutes contributions à des partis ou acteurs de la vie politique ayant pour but d'obtenir un avantage commercial ;
- l'interdiction d'offrir et d'accepter des cadeaux et/ou invitations qui pourraient influencer ou être perçus comme influençant une relation commerciale ;
- la communication de l'engagement de prévention de la corruption aux partenaires du Groupe ; et
- le respect de ces engagements par les intermédiaires qui représentent L'Oréal, dans des pays notamment où le risque de corruption est élevé.

- ***Guide collaborateur – Cadeaux/Invitations*** : diffusé en 2014 dans l'ensemble du Groupe pour préciser les règles en la matière, il est désormais intégré au Guide spécifique de prévention de la corruption ;
- ***Guide collaborateur – Gestion des intermédiaires auprès des autorités publiques*** : diffusé en 2018 auprès des personnels concernés pour préciser les règles en la matière ; et
- « ***Nos Achats Au Quotidien*** » : guide pratique et éthique dont l'objectif est de régir les relations avec les fournisseurs et tous les collaborateurs impliqués dans des décisions d'achat. Ce document est traduit en 12 langues.

Les mesures mises en œuvre en matière de prévention de la corruption dans le Groupe

L'évaluation des risques Groupe	Le risque corruption est pris en compte dans l'évaluation des risques Groupe. Le Groupe dispose de 93 cartographies des risques de corruption réalisées dans 75 pays suite à la mise à jour réalisée en 2020 selon une méthodologie renforcée. Un outil permet également aux Patrons de Pays d'évaluer et d'analyser les risques éthiques éventuels au niveau local, y compris en matière de corruption, et de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir.
Procédures spécifiques des Ressources Humaines	La compétence éthique « Obtient avec intégrité des résultats à la fois à court terme et durables » est intégrée dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs.
Démarche « *Speak Up* » de L'Oréal	Elle permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris en matière de corruption, notamment un site Internet sécurisé directement auprès du Directeur Éthique, Risques et Conformité notamment. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures adéquates sont prises, le cas échéant, en cas de non-respect de la politique de prévention de la corruption. La ligne d'alerte a été ouverte aux collaborateurs en 2008, puis aux parties prenantes en 2018.
Formation	Une formation en ligne obligatoire (e-learning) de prévention de la corruption, disponible en 18 langues, est déployée dans tous les pays et 85 % des collaborateurs concernés l'ont effectuée au 31 décembre 2021.
Contrôle et évaluation des mesures et procédures dédiés à la prévention de la corruption	Le dispositif de Contrôle Interne du Groupe prévoit des procédures de contrôle des activités opérationnelles et notamment en matière de séparation des tâches. De plus, des contrôles comptables dédiés à la prévention de la corruption sont mis en œuvre périodiquement. La mise en œuvre du programme de prévention de la corruption fait partie du processus d'auto-évaluation du Contrôle Interne déployé dans les entités opérationnelles. Les équipes d'Audit Interne de L'Oréal sont particulièrement vigilantes à cet égard. Les risques de corruption font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels et de points de contrôle spécifiques. Ces entretiens sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier. Ils font l'objet d'un compte rendu individuel revu et signé par ces derniers.
Diligences préalables à des projets d'acquisitions	Une procédure spécifique aux risques de corruption intègre des vérifications appropriées et proportionnées aux différentes étapes du processus d'acquisition. Les réponses au questionnaire éthique soumis aux sociétés cibles sont destinées notamment à identifier la prise en compte de la prévention du risque de corruption par les entreprises.
Diligences tierces parties	Le processus de gestion des tierces parties (clients/fournisseurs) intègre la prise en compte des risques de corruption. Une évaluation des risques de corruption est effectuée sur nos tiers, et des vérifications appropriées sont mises en œuvre, qui s'appuient notamment sur un outil dédié. En ce qui concerne les intermédiaires auprès des autorités publiques, un guide spécifique a été mis à disposition des collaborateurs.

Un engagement partagé avec les partenaires du Groupe

L'Oréal souhaite partager son engagement en matière de lutte contre la corruption avec ses partenaires commerciaux et le respect de la loi fait partie des Conditions Générales d'Achat du Groupe et de la nouvelle version de la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel. Il se réserve d'ailleurs le droit de cesser toutes relations avec des partenaires commerciaux qui ne respecteraient pas les lois anticorruption.

Une démarche reconnue

L'Oréal a été reconnu pour la 12e fois comme l'une des « Sociétés les Plus Éthiques au Monde » par l'Ethisphere Institute.

4.3.5. Politique fiscale

L'Oréal considère la contribution de la fiscalité comme partie intégrante de sa Responsabilité sociale, environnementale et sociétale, et comme une participation positive au développement des pays dans lesquels le Groupe est présent.

La politique fiscale du Groupe L'Oréal s'inscrit dans le cadre du développement pérenne de ses activités et repose sur trois piliers : Compliance, Transparence et Légitimité, tels que définis dans la Charte fiscale interne établie et diffusée mondialement.

Compliance

L'Oréal souscrit ses déclarations fiscales et s'acquitte de ses impôts dans les délais impartis, en conformité avec les lois et réglementations de chaque pays dans lesquels le Groupe opère. Une vigilance particulière est requise quant au respect des règles liées à la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.

L'Oréal est implanté dans les pays où il exerce une réelle activité opérationnelle et commerciale. Le cas échéant, la présence du Groupe dans certains pays dits « paradis fiscaux » se justifie par des raisons opérationnelles et le développement de l'activité, et non à des fins fiscales.

L'Oréal s'assure que les transactions entre les sociétés du Groupe sont réalisées dans le respect du principe de pleine concurrence tel que défini par l'OCDE et répond aux obligations déclaratives (documentation de prix de transfert, déclaration pays par pays, etc.) de plus en plus digitalisées.

L'Oréal cible l'excellence en matière de compliance fiscale.

Transparence

L'Oréal établit et entretient des relations avec les Autorités Fiscales et Douanières basées sur la transparence conformément à la règle de « tolérance zéro » en matière de corruption. L'Oréal développe également une relation constructive avec les Autorités Fiscales et Douanières, relation basée sur les principes de coopération et de respect mutuel. L'Oréal répond de manière appropriée et dans les meilleurs délais aux demandes des administrations fiscales dans le cadre des échanges d'informations et en conformité avec les conventions fiscales.

Lorsque les Etats le permettent, L'Oréal rejoint les programmes de compliance coopérative lancés par les administrations fiscales. Par exemple, la relation de confiance avec l'administration fiscale française.

Par ailleurs, le Groupe peut être amené à contribuer à l'analyse des évolutions législatives à la demande des Autorités Fiscales et Douanières ou des associations professionnelles sollicitées pour ces évolutions. Le Groupe participe ainsi aux groupes de travail de l'OCDE relatifs aux piliers 1 et 2.

L'Oréal considère les enjeux et les standards mondiaux en matière de transparence fiscale. Il suit notamment les recommandations de reporting du référentiel GRI (Global Reporting Initiative) et plus spécifiquement les standards GRI 207-1, GRI 207-2 et GRI 207-3.

L'Oréal est par ailleurs membre de l'European Business Tax Forum (EBTF), une association d'entreprises européennes qui cherche à apporter plus de transparence dans le débat fiscal.

Légitimité

L'Oréal applique légitimement le traitement fiscal le plus pertinent, conformément à la réalité économique, aux objectifs opérationnels et aux lois en vigueur.

Dans un environnement fiscal international mouvant, les positions prises par le Groupe peuvent faire l'objet de questionnements et de contrôles fiscaux et douaniers des Administrations locales. En cas de désaccord avec une Autorité Fiscale et Douanière, L'Oréal est en mesure de défendre, en toute légitimité, son interprétation de la loi, de prouver sa bonne foi et, le cas échéant, de porter le contentieux en justice.

Une revue régulière des risques fiscaux, animée par la Direction fiscale du Groupe en lien avec les équipes financières locales, permet l'évaluation des risques pouvant aboutir, le cas échéant, à la comptabilisation d'une provision. Les principaux risques fiscaux sont communiqués à la Direction Générale et au Comité d'Audit.

Organisation

Le respect de ces 3 piliers est assuré par une expertise centralisée, et une présence géographique forte de la fonction fiscale dans les pays.

La compliance fiscale est sous la responsabilité des Directeurs Financiers, secondés et relayés par les Directions fiscales et comptables. Assistés le cas échéant de conseils externes, ils suivent l'évolution des législations fiscales pour assurer la conformité du Groupe à ces réglementations.

Une expertise centralisée

Au sein de la Direction Générale des Finances Opérationnelles, la Direction Fiscale Groupe veille au respect de la Politique Fiscale en liaison avec les Directions Financières par le relais de différentes expertises fiscales transversales :

- Transactions Intragroupe & Douanes qui s'assurent du respect des normes fiscales et douanières et sécurisent la tarification des transactions intragroupe et la documentation y afférente ;
- Analytics & Compliance qui analysent, vérifient et informent sur la compliance et la charge fiscale globale du Groupe ;
- M&A qui assistent et conseillent fiscalement les projets de fusions-acquisitions.

Afin de renforcer ces expertises, deux nouvelles fonctions ont été créées en 2021 :

- la Fiscalité Digitale qui permettra d'assurer l'accompagnement des projets de compliance fiscale digitale en accord avec les règlementations fiscales en la matière ; et
- la Gouvernance Fiscale, dans le but d'assurer le bon déploiement de la politique fiscale du Groupe.

Une présence géographique forte

Dans les zones et pays, la fonction fiscale est directement représentée dans 30 pays par des directions fiscales locales sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier Pays/Zone. Les Directeurs fiscaux ont différentes responsabilités :

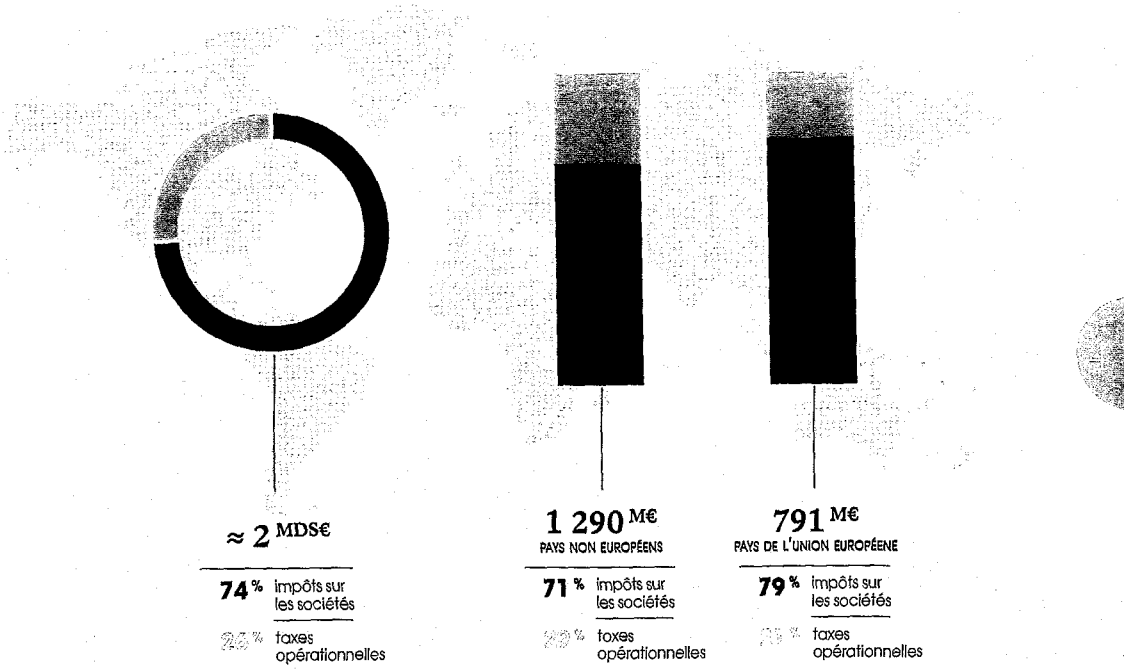
- le respect des règles de compliance en lien avec les directions comptables ;
- l'assistance et le conseil fiscal aux équipes opérationnelles dans le cadre de leurs projets ;
- les directives fiscales, la formation continue et la pédagogie auprès des interlocuteurs ;
- la gestion du poids de l'impôt ;
- la gestion des risques, des contrôles, des réclamations et des contentieux fiscaux et douaniers ;
- les relations avec les Autorités Fiscales et Douanières et les autres pouvoirs publics ; et
- la veille fiscale et les bonnes pratiques, ce qui implique des échanges avec les pairs, les associations professionnelles, les auditeurs externes et les cabinets d'avocats.

Cette organisation matricielle associée au respect de la Politique Fiscale du Groupe sont le socle d'une bonne gestion de la charge fiscale et d'une pratique fiscale responsable.

Contribution 2021

En 2021, la contribution de L'Oréal aux Etats et collectivités s'est élevée à 2 Mds €. Outre l'impôt sur les bénéfices, L'Oréal paie et collecte de nombreux impôts et contributions tels que les taxes sur les achats, les taxes sur les ventes, les taxes environnementales, les impôts fonciers et autres taxes locales.

L'empreinte fiscale du Groupe, cohérente avec son empreinte opérationnelle et géographique, se répartit comme suit en 2021 :



4.4. L'ORÉAL POUR LE FUTUR : RÉSULTATS 2021

Le programme L'Oréal pour le Futur marque l'entrée dans une nouvelle phase de la démarche de développement durable de L'Oréal avec l'intention de capitaliser sur les réalisations antérieures du Groupe pour accélérer sa transformation vers un modèle plus durable. 2021 est la première année de reporting du programme.

Transformer notre activité

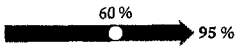
		Résultats 2021 / Objectifs
CLIMAT	**D'ici à 2025,** l'ensemble de nos sites seront neutres en carbone, l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables *.	58 % → 100 % Rappel 2020 : 43 %
	D'ici à 2030, nous réduirons pour permettre à nos consommateurs de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation de nos produits de 25 % en moyenne par produit fini, par rapport à 2016 (1).	12 % → - 25 % Rappel 2020 : - 12 %
	D'ici à 2030, nous réduirons de 50 % en moyenne et par produit fini les émissions de gaz à effet de serre liées au transport de nos produits par rapport à 2016 *.	+ 12 % → - 50 % Rappel 2020 : + 17 %
	D'ici à 2030, nos fournisseurs stratégiques réduiront de 50 % en valeur absolue leurs émissions directes de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) par rapport à 2016.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*
EAU	**D'ici à 2030,** nous évaluerons toutes nos formules grâce à notre plateforme de tests environnementaux, pour garantir leur innocuité sur la diversité des écosystèmes aquatiques, qu'ils soient continentaux ou côtiers.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*
	D'ici à 2030, nous innoverons pour permettre à nos consommateurs de réduire de 25 % en moyenne par produit fini la consommation d'eau liée à l'usage de nos produits, par rapport à 2017 (2).	+ 5 % → - 25 % Rappel 2020 : + 6 %
	D'ici à 2030, 100 % de l'eau utilisée dans nos procédés industriels sera recyclée et réutilisée en boucle* (3).	15 % → 100 % Rappel 2020 : 12 %
	D'ici à 2030, tous nos fournisseurs stratégiques utiliseront l'eau de façon responsable dans les régions où ils opèrent.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*
BIODIVERSITÉ	**D'ici à 2030,** 100 % des ingrédients de nos formules et des matériaux d'emballage bio-sourcés seront traçables et issus de sources durables, aucun ne contribuera à la déforestation * (4).	94 %(4) → 100 % Rappel 2020 : 91 %(4)
	D'ici à 2030, l'empreinte sur les écosystèmes nécessaires à la production de nos ingrédients sera maintenue à un niveau identique à celui de 2019.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*
	D'ici à 2030, l'ensemble des bâtiments que nous opérons et tous nos sites industriels auront un impact positif sur la biodiversité par rapport à 2019.	*Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021*

* Ces indicateurs sont retenus pour évaluer la performance du Directeur Général de L'Oréal – voir chapitre 2.4. « Rémunération des mandataires sociaux » du présent document.

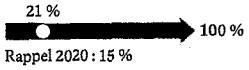
(1) *Unité utilisée : TCO_2eq/kg de formules vendues.*
(2) *Unité utilisée : L/Kg de formules vendues.*
(3) *Usines Waterloop.*
(4) *Les ingrédients des formules biosourcées sont traçables et issus de sources durables.*

RESSOURCES

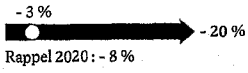
D'ici à 2030, 95 % des ingrédients de nos formules seront biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires [4].



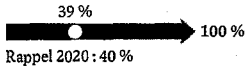
D'ici à 2030, 100 % de nos emballages plastiques seront d'origine recyclée ou biosourcée (nous atteindrons 50 % d'ici à 2025) [4].



D'ici à 2030, nous réduirons de 20 % en intensité la quantité d'emballage utilisée pour nos produits par rapport à 2019.



D'ici à 2025, 100 % de nos emballages plastiques seront rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables.



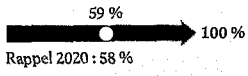
D'ici à 2025, 100 % de nos présentoirs publicitaires sur les lieux de vente seront écoconçus.



D'ici à 2025, 100 % de nos boutiques (point de vente en propre), nouvelles ou rénovées, seront conçues et construites selon nos principes de développement durable.



D'ici à 2030, 100 % des déchets générés sur nos sites [5] seront valorisés (réutilisés ou recyclés).



Associer notre écosystème à notre transformation

D'ici à 2030, 100% des employés de nos fournisseurs stratégiques seront rémunérés au moins au niveau du salaire décent leur permettant de couvrir leurs besoins fondamentaux et ceux des personnes dont ils ont la charge, calculé en ligne avec les meilleures pratiques.

Le Groupe reportera sur cet indicateur en 2022, la méthodologie ayant été définie en 2021

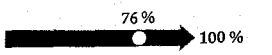
D'ici à 2030, nous aiderons 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi [4].



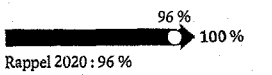
D'ici à 2030, 3 millions de personnes bénéficieront des programmes d'engagement sociétaux de nos marques.



D'ici à 2022, l'affichage de l'impact environnemental et social des produits aura été appliqué à l'ensemble des produits rincés du Groupe [6].



D'ici à 2030, tous les produits du Groupe seront éco-conçus [4].



Contribuer à relever les défis planétaires

D'ici à 2023, nous aurons investi 50 millions d'euros pour soutenir les femmes les plus vulnérables.



D'ici à 2030, le fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature aura investi 50 millions d'euros pour contribuer à la restauration de 1 million d'hectares d'écosystèmes dégradés.



D'ici à 2030, le Fonds aura permis de capturer 15 à 20 millions de tonnes de CO_2 et nous aurons créé des centaines d'emplois.

Les impacts en matière de CO_2 et de création d'emploi seront mesurés et communiqués une fois les projets arrivés à maturité

D'ici à 2030, nous aurons investi 50 millions d'euros dans des projets de financement liés à l'économie circulaire.

Le Fonds construira et déploiera son portefeuille d'investissements à partir de 2022

(5) Sites industriels.
(6) En 2021 le score d'impact environnemental a été calculé pour 76 % des produits rincés du groupe; l'affichage de ces scores, complété de leurs données d'impact social, se déploie de façon progressive dans nos marchés.

4.5. NOTES MÉTHODOLOGIQUES

4.5.1. Données sociales, hygiène et sécurité

4.5.1.1. Données sociales

4.5.1.1.1. Périmètre de consolidation

Les effectifs indiqués, ainsi que leurs répartitions, correspondent à l'effectif total [1].

Les salariés des entités Retail Excellence 4, Thermes de La Roche Posay, Saint-Gervais Mont-Blanc, Ecole OA, Mugler Fashion pour un total de 444 collaborateurs, sont inclus dans l'effectif total. Les différentes répartitions de ces effectifs sont calculées proportionnellement à la distribution des effectifs France. Ils sont exclus des indicateurs concernant la diversité, la formation, les salaires minimums et le nombre d'accords collectifs.

4.5.1.1.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion du personnel et des questions sociales de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique des Relations Humaines.

4.5.1.1.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à quatre méthodes :

- la plupart des données sont recueillies en utilisant le système intranet dédié au « Reporting par pays », disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Le système couvre plusieurs sujets : effectif, formation, absentéisme, relations sociales, le programme L'Oréal *Share & Care*, rémunération, diversité, recrutement, liberté d'association et *Profit Sharing*. Chaque année en début d'exercice, les Directeurs locaux des Ressources Humaines transmettent les données requises concernant l'exercice précédent ;
- les autres données sont recueillies par les Directions concernées (Formation, Recrutement) en faisant appel à des systèmes dédiés qui suivent la même approche opérationnelle et de diffusion ;
- si des données ne sont pas consolidées sur le périmètre total de la Division Cosmétique, elles peuvent être extrapolées à partir des résultats disponibles sur le périmètre des entités connectées aux Systèmes d'Information (SI) locaux, sous réserve que ce périmètre soit représentatif ; et
- enfin, les données relatives à des populations spécifiques (expatriés, postes clés, etc.) sont recueillies à partir du système de suivi des carrières en ligne « CAROL », déployé dans toutes les filiales des Divisions Cosmétiques.

Les effectifs formés sont calculés sur la base de tous types de format et durée de formation. Les collaborateurs formés comprennent le nombre total de collaborateurs (y compris ceux qui ont quitté le Groupe au cours de l'année) qui ont suivi au moins une formation au cours de l'année, y compris les utilisateurs réguliers de la plateforme MyLearning.

Concernant l'indicateur L'Oréal *Share & Care* portant sur la couverture santé, les meilleures pratiques des pays sont évaluées de manière régulière dans chacun des pays d'implantation du Groupe.

Concernant l'absentéisme maladie, le périmètre et la méthodologie de l'indicateur n'ont pas varié sur les trois dernières années. Les valeurs d'absentéisme maladie 2019 et 2020 ont été corrigées (2,2 % à la place de 2,0%), suite à une erreur matérielle qui s'était produite en 2019 et en 2020.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition, du processus de communication, du suivi et du contrôle.

4.5.1.2. Données hygiène et sécurité

4.5.1.2.1. Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à la sécurité concernent l'ensemble des sites : usines, centrales de distribution, sites administratifs, centres de recherche, boutiques ainsi que les forces de vente.

Le reporting sécurité couvre 100 % des usines, des centrales de distribution, sites administratifs, centres de recherche, forces de ventes et boutiques.

À fin 2021, 173 sites administratifs et centres de recherche, forces de ventes et boutiques ont participé au reporting.

De façon à mieux suivre l'accidentologie par typologie de sites, depuis quelques années le reporting sécurité des sites administratifs a été affiné en le scindant en trois catégories : sites administratifs avec un personnel strictement administratif ; forces de vente pour le personnel itinérant ; boutiques pour les conseillères de beauté en magasin, gérées par L'Oréal.

Les indicateurs sécurité des usines, des centrales de distribution, des sites administratifs ou centres de recherche cédés ou fermés pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines, centrales de distribution, sites administratifs ou centres de recherche qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les reportings environnement et sécurité.

4.5.1.2.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux qui sont utilisés dans la gestion des sites du Groupe. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'EHS.

Les heures travaillées rendent compte du temps pendant lequel le personnel est exposé aux risques professionnels, y compris les heures en travail à distance ou équivalent. Elles incluent les heures supplémentaires. En revanche, elles ne prennent pas en compte les jours fériés et les jours d'absence (maladie, congés rémunérés).

(1) Les filiales au Vénézuela ont été déconsolidées au 31 décembre 2015. Certaines acquisitions/filiales (Modiface, Stylenanda Japon, Takami Cosmetics, Côte d'Ivoire, Bangladesh, Luxembourg) dont le système d'information n'est pas encore intégré dans celui du Groupe, sont exclues du reporting. Elles représentent 0,19 % des collaborateurs du Groupe.

4.5.1.2.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données hygiène et sécurité sont recueillies en utilisant le système intranet d'information dédié au reporting des sites, disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site ou zone doit valider la justesse de toutes les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ces systèmes sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

Dans de rares cas, certaines données de l'année précédente et déjà publiées peuvent être modifiées lorsque des imprécisions ou erreurs sont découvertes après la clôture de l'exercice. Ces données sont tracées et font partie de la revue de cohérence annuelle. Elles sont intégrées dans les données publiées chaque année.

4.5.1.3. Données environnementales

4.5.1.3.1. Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à l'environnement concernent l'ensemble des sites : usines, centrales de distribution, sites administratifs et centres de recherche.

Le reporting environnement couvre 100 % des usines, des centrales de distribution, sites administratifs et centres de recherche de plus de 50 personnes pour ces 2 dernières typologies de sites.

Les indicateurs environnement des usines, des centrales de distribution, des sites administratifs ou centres de recherche cédés ou fermés pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines, centrales de distribution, sites administratifs ou centres de recherche qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les reportings environnement et sécurité.

Les indicateurs ne prennent pas en compte les impacts dus à des incidents ou évènements exceptionnels causés par l'extérieur (travaux de construction, d'extension, etc.) non liés à l'activité du site concernant les consommations d'eau, d'énergie et la génération de déchets. De même, dans le cas particulier où un sous-traitant est géographiquement dans le site, ses impacts ne sont pas pris en compte.

Afin de couvrir l'ensemble des impacts du Groupe le reporting environnemental a été étendu aux sites administratifs et centres de recherche du Groupe en 2016. En 2021, 87 sites administratifs et centres de recherche ont participé au reporting. Certains sites partageant leurs locaux avec d'autres entreprises ne sont pas en mesure d'obtenir certaines informations : 100 % des sites ont remonté les informations relatives aux consommations d'énergie et aux émissions de CO_2, 99 % des sites ont remonté leur consommation d'eau et 92 % des sites ont remonté leur quantité de déchets.

Les sites de Vichy et La Roche Posay font partie d'une entité juridique unique (CAP) mais sont comptabilisés comme deux usines du Groupe.

Quatre usines du Groupe intègrent dans leur bâtiment un centre logistique : ces 4 centres logistiques ne sont pas inclus dans le décompte du nombre total de centres logistiques du Groupe.

4.5.1.3.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion des sites de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS).

Activité : l'activité des sites L'Oréal est mesurée à partir des unités produites pour les sites industriels et les heures travaillées pour les sites administratifs et centres de recherche.

Les unités de production prises en compte sont les unités équivalentes produites sur site ou concernées par une sous-traitance conjoncturelle.

Les heures travaillées sont celles effectuées sur site, excluant ainsi les heures travaillées à distance.

Gaz à effet de serre : Les émissions de CO_2 du Groupe sont calculées selon les règles définies par le *GHG Protocol* et suivies selon l'indicateur CO_2 *Market-Based*.

Dans un souci de comparabilité, les données des émissions de CO_2 pour l'année de référence 2005 communiquées ont été mises à jour compte tenu de ces règles (recalculées à périmètre constant). Le calcul de la référence 2005 est basé sur les facteurs d'émission de 2003 des fournisseurs locaux d'électricité – quand ils sont disponibles. Lorsque les facteurs d'émission ne sont pas disponibles, sont utilisés les facteurs d'émission de l'AIE (Agence Internationale de l'Énergie) et eGRID [1], disponibles en 2006, correspondant aux facteurs de l'AIE pour l'année 2003 et aux facteurs de l'EPA [2] (eGRID) pour l'année 2000. Pour les estimations des années suivantes, le facteur d'émission utilisé suit les règles du *GHG Protocol* : généralement celui donné par le fournisseur, qui est le plus précis ; s'il n'est pas connu, le facteur d'émissions régional, ou à défaut celui de l'AIE (l'édition de l'AIE de 2018 avec les facteurs d'émission de 2016 pour les émissions depuis 2019).

Remarques concernant le niveau d'incertitude suivant les Scopes envisagés :

Scopes 1 et 2 : Le niveau d'incertitude à l'échelle du Groupe est de l'ordre de 1 % pour les sites usines et centrales de distribution et de 5 % pour les sites administratifs et les centres de recherche.

Scope 3 : Le niveau d'incertitude le plus important d'un bilan des Gaz à effet de serre concerne l'estimation du Scope 3, compte tenu du nombre et de la nature des données qui sont nécessaires à son calcul (facteurs d'émissions de l'énergie utilisée pour chauffer l'eau nécessaire à la phase d'usage de nos produits rincés partout dans le monde, quantité d'eau nécessaire pour ces rinçages, émissions CO_2 de nos fournisseurs de matières premières et de packaging, distances parcourues pour les transports, etc.).

Parce que la mesure de l'impact CO_2 global de l'activité du Groupe est une information essentielle, compte tenu des engagements pris en matière de lutte contre le changement climatique, des efforts sont accomplis année après année pour affiner la fiabilité de ces données. Le niveau d'incertitude des émissions Scope 3 du Groupe est estimé entre 20 % et 30 %.

Ceci implique également que, contrairement aux Scopes 1 et 2, l'évolution des émissions Scope 3 d'une année sur l'autre peut être davantage liée à la qualité des données recueillies et des modes de calcul utilisés qu'à une réelle mesure de l'évolution d'une performance. Cette marge d'incertitude sur le Scope 3 est une réalité pour toutes les entreprises, et ne permet pas de considérer cette donnée comme un moyen suffisant de benchmark ou d'évaluation de la performance.

(1) *Emissions & Generation Ressource Integrated Database.*
(2) *Environmental Protection Agency.*

Neutralité Carbone : voir le paragraphe 4.3.1.1.3 « Lutter contre le changement climatique sur les sites opérées » du présent document. Les sites de Vichy et La Roche Posay font partie d'une entité juridique unique (CAP) mais sont comptabilisés comme deux usines du Groupe, notamment dans la comptabilisation des sites qui ont atteint la neutralité carbone.

En 2021, une fuite de 171 kg de R134a, qui correspond à 222 tonnes de CO_2 équivalent, s'est produite à la centrale de distribution de North Little Rock suite à la mise en place d'un nouvel équipement. Des investigations ont été menées avec le fournisseur de cet équipement qui a reconnu sa responsabilité dans la non-conformité de l'équipement livré, défectueux par conception. Le fournisseur a procédé au remplacement de cet équipement et plus aucune fuite n'a été constatée sur ce site en 2021. L'Oréal a décidé de considérer ce cas comme une exception à la règle de neutralité carbone et de maintenir ce statut en 2021 pour la centrale de distribution de North Little Rock.

Effluents : Concernant les sites industriels, la DCO (Demande Chimique en Oxygène) porte sur les volumes d'effluents en sortie du site qu'ils aient été traités ou non sur le site.

Waterloop : voir le concept de *Waterloop Factory*, dans le paragraphe 4.3.1.1.4 « Préserver la ressource en eau sur les sites opérés » du présent document. Des exceptions à la définition du statut *Waterloop* peuvent être autorisées si elles sont validées par la Direction Générale des Opérations: ces exceptions sont liées à des contraintes règlementaires (ex: exigences de la *Food and Drug Administration*) ou des exigences qualité du Groupe.

Biodiversité : Les inventaires de biodiversité qui décrivent la situation réelle du sites en matière d'espèces et habitats présents sur la zone étudiée, doivent être réalisés par un organisme certifié au moins tous les 3 ans avec des suivis spécifiques intermédiaires.

Déchets : L'Oréal comptabilise dans les déchets transportables tout ce qui sort d'une usine ou d'une centrale et qui n'est pas un produit fini ou semi-fini (par exemple, sont concernés pour une usine, les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, des palettes cassées, etc.).

Afin d'améliorer le système de suivi de la performance déchets et de comptabiliser de façon exhaustive les déchets générés par l'utilisation des emballages navette, un système de comptabilisation à la source des emballages navette a été mis en œuvre en 2014. L'Oréal comptabilise ainsi à la source le poids de ses emballages navette dans les déchets transportables, à charge pour chacun des sites d'en maximiser le nombre de rotations. La comptabilisation à la source du poids d'emballages navette est un facteur incitatif à la rotation de ces emballages navette et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie.

Sont considérés comme ayant atteint un taux de 100 % de valorisation les sites n'envoyant plus aucun déchet en destruction ou en décharge.

L'indice de valorisation matière correspond à la quantité des déchets, réutilisés ou recyclés divisée par la totalité des déchets générés, hors emballages navette à la source, y compris les emballages navette en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires.

L'indice de valorisation correspond à la quantité des déchets, valorisés matière ou énergie divisée par la totalité des déchets générés, hors emballages navette à la source, y compris les emballages navette en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires.

Afin d'avoir une lecture plus précise des indices de valorisation et de valorisation matière, ces indicateurs sont calculés en excluant les palettes navettes qui représenteraient sinon une part importante des emballages navette en rotation.

Depuis 2021, la génération des déchets n'inclue plus les boues des stations de traitement des effluents des sites du Groupe.

Energie : l'énergie produite par les pompes à chaleur et issue de la géothermie n'est plus comptabilisée dans la consommation totale d'énergie du Groupe; l'énergie nécessaire au fonctionnement de ces équipements est quant à elle incluse dans la consommation énergétique du Groupe.

4.5.1.3.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante : les données environnementales sont recueillies en utilisant le système d'information sous intranet, dédié au reporting des sites et disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site ou zone doit valider la justesse de tous les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année par des Commissaires aux Comptes et modifiés en tenant compte de leurs recommandations et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition, du processus de communication, de suivi et de contrôle.

Dans de rares cas, certaines données de l'année précédente et déjà publiées peuvent être modifiées lorsque des imprécisions ou erreurs sont découvertes après la clôture de l'exercice. Ces données sont tracées et font partie de la revue de cohérence annuelle. Elles sont intégrées dans les données publiées chaque année.

4.5.2. Données L'Oréal pour le Futur

4.5.2.1. Transformer les activités du Groupe

Réduction des émissions de gaz à effet de serre relatives au transport des produits finis

Le périmètre considéré inclut le transport des produits finis et promotionnels du Groupe depuis ses sites de production jusqu'au premier point de livraison chez ses clients. Sont exclues les livraisons faites directement à ses consommateurs.

La période considérée est de 12 mois, entre le 1er novembre de l'année n-1 et le 31 octobre année n. La méthodologie de calcul employée utilise des facteurs d'émission de gaz à effet de serre (en gramme de CO2 équivalent par tonne de marchandise transportée et par km parcouru), qui dépendent du mode de transport et du type d'énergie utilisés.

Ceux-ci ont été mis à jour en 2021, par la société Quantis, compte-tenu de l'état de l'art des connaissances technologiques actuelles.

Respecter la biodiversité – Ingrédients biosourcés traçables et issus de source durable

Le calcul du pourcentage d'ingrédients biosourcés pour les formules tracées et issus de source durable s'appuie sur les définitions suivantes :

- une matière première est considérée comme biosourcée lorsque plus de 50% des carbones qu'elle contient sont d'origine végétale (selon la norme ISO 16 128) ;
- un ingrédient est considéré comme tracé lorsque les trois informations suivantes sont disponibles : l'espèce botanique, le pays de culture ou de collecte, la méthode de culture ou de collecte ;
- un ingrédient est considéré comme sourcé durablement lorsque sur la base des éléments de traçabilité, il a fait l'objet d'une analyse de risque environnementale et sociale (SCAN Index) ;
  - soit aucun enjeu n'a été identifié et la matière première est considérée comme sourcée durablement,
  - soit des enjeux ont été identifiés et un plan d'action adapté doit avoir été mis en place avec le fournisseur. Ce plan d'action doit avoir fait l'objet d'une vérification par une tiers partie indépendante (exemple : audit, certification, projet terrain mis en place avec l'appui d'une ONG) permettant de vérifier la conformité aux critères basiques et progressifs de la politique de sourcing durable des matières premières du Groupe.

Le calcul de cet indicateur est réalisé sur la base des achats réels Janvier-Novembre 2021.

Réduction de la consommation d'eau liée à l'usage des produits

Le périmètre de consolidation se réfère aux données relatives aux produits vendus sur une période de 12 mois allant du 1er janvier jusqu'au 31 décembre de l'année 2021.

Le calcul de cet indicateur repose sur l'évaluation de la quantité d'eau nécessaire, autrement dit la valeur calculée sur la base d'une moyenne de la quantité d'eau nécessaire par dose d'usage, à l'utilisation des produits du Groupe par les consommateurs. Ces données sont remontées par l'outil informatique IDG qui est la source de données utilisée pour les résultats économiques, et qui contient tous les chiffres des ventes de produits finis, rincés et non rincés dans le monde. La seule exception correspond aux échantillons, qui ne sont pas des produits vendus, et ne sont donc pas pris en compte.

Ecoconception des produits - SPOT

L'écoconception des produits correspond aux produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental ou social amélioré. L'indicateur couvre le périmètre du Groupe et concerne les produits nouveaux ou rénovés par les centres de production et qui sont produits par les usines du Groupe ou en sous-traitance avec une date de disponibilité du produit au centre de distribution prévue du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2021. L'analyse concerne toutes les marques internationales présentes avant 2013. Sont exclus du périmètre : tous les produits conçus ou rénovés mais pas encore produits, les produits « full-buy » (c'est-à-dire les produits non conditionnés chez L'Oréal mais achetés en tant que PF chez un fournisseur), les « non sold products » (c'est-à-dire les échantillons, testers et one shot), les « promo products » et toute acquisition de marque faite après 2013 et n'ayant pas encore totalement intégré l'écosystème de conception produit (par exemple LOGOCOS, THAYERS, TAKAMI, etc...) ou nouvelle création. L'indicateur couvre les produits pour lesquels de nouvelles formules/emballages ont été développés et sont produits pour la première fois, les produits pour lesquels des formules/emballages ont été rénovés en 2021 ou des produits qui ont été améliorés sur le volet social.

Les ingrédients des formules biosourcés, issus de matériaux abondants ou de procédés circulaires

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation correspond aux 12 mois de l'année 2021. Il correspond aux produits cosmétiques fabriqués dans les usines L'Oréal et les achats de produits finis réalisés en sous-traitance. Le périmètre des usines L'Oréal ne couvre que les usines fonctionnant sous le système SAP WISE qui permet la remontée d'information le système informatique IDG. À date, il n'y a que 4 usines du groupe qui sont hors scope (Inde : usines de Pune et Badi), En Israël, usine de Magdal et au Kenya, l'usine de Nairobi). Le reporting couvre ainsi 99,4 % des productions de nos usines. Cet indicateur est évalué pour l'ensemble des formules actives du Groupe, et calculé sur la base des données de volume de production. Un traitement des données est effectué, incluant des vérifications de cohérence et correction des anomalies si nécessaire.

Données

Le calcul de cet indicateur s'appuie uniquement sur la matière sèche, par exclusion de « l'eau » utilisée dans certaines formulations.

Il y a trois éléments qui sont calculés indépendamment :

- La partie *biobased* : elle correspond au pourcentage de matières premières d'origine renouvelable selon la définition de la norme iso 16 128 dans notre portefeuille.
- La partie minéral abondant : elle se réfère au pourcentage d'ingrédients d'origine minérale dont l'abondance permet un usage durable et les ingrédients inorganique (non minéraux et ne contenant pas d'atome de carbone – par exemple l'eau oxygénée) obtenus par des procédés éco respectueux. La définition des minéraux abondants est établie par le département des matières premières (DIMP) avec l'aide du consultant expert le BRGM. Une première liste était à disposition tout début 2022, couvrant 40 % en volume des minéraux utilisés par le groupe (soit caractérisant 463 matières premières). Cette liste sera mise à jour au cours des prochaines années (liste évolutive).
- La partie procédés circulaire : ce sous élément est encore en cours de définition par le département des matières premières (DIMP) avec l'aide d'experts et sera mis à disposition prochainement.

Ressources – Données relatives aux indicateurs packaging

Périmètre de consolidation

Les données packaging couvrent l'ensemble des produits finis sortis des usines, à l'exception de certains produits finis dont les données ne sont pas encore reliées aux systèmes d'informations centraux comme MINDS. C'est le cas des produits issus des usines de Migdal, Nairobi, Funza ou Salzhelmmendorf, de certains produits sous traités des acquisitions récentes, et des emballages spécifiques au *Travel Retail*. Ces données packaging excluent le matériel POS /PLV.

Indicateurs

1. **Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental amélioré grâce à un packaging amélioré**

SPOT : Sont reportés chaque année la proportion de produits nouveaux ou rénovés dont le profil environnemental a été amélioré, calculé par l'outil SPOT. Pour un nouveau produit l'amélioration est mesurée par rapport à une moyenne des produits existants et comparables de la marque, pour une rénovation l'amélioration est mesurée et compare le produit antérieur.

2. **Pourcentage de papier et cartons labellisés**

La remontée du pourcentage de papier et cartons labellisés FSC (origine des produits dérivés du bois) se fait par le suivi des approvisionnements de tous les fournisseurs : les entités de sourcing du Groupe demandent à chacun de leurs fournisseurs de compléter les informations sur les tonnages ainsi que de fournir les certifications associées. Les données sont agrégées par le service sourcing central.

3. **Réduction en intensité de la quantité d'emballage utilisée pour les produits du Groupe**

La réduction d'intensité packaging est mesurée en poids du packaging divisé par le poids de la formule. L'unité est le g/g et le périmètre est l'ensemble de l'emballage sorti d'usine (primaire, secondaire et tertiaire). Le calcul de la réduction d'intensité est effectué à partir des systèmes de spécification des articles de conditionnement et de production. Les chiffres sont agrégés au niveau mondial par les équipes de data management.

4. **Pourcentage d'emballages plastiques recyclés ou biosourcés**

Les tonnages de matières plastiques recyclées ou biosourcées utilisés dans les produits sont issus des systèmes de spécification des articles de conditionnement et de production des produits finis, et agrégés au niveau mondial par les équipes de data management. La part de plastique recyclé est un taux réel de recyclé dans l'emballage : il est n'est pas issu d'un système de certificat *mass balance*. Le périmètre de cet indicateur est l'ensemble de l'emballage sorti d'usine (primaire, secondaire et tertiaire).

5. **Pourcentage des emballages plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables**

La définition des emballages rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables suit les définitions de la fondation Ellen Mc Arthur décrites dans le document « New Plastics Economy Global Commitment – Reporting Guidelines April 2021». Ces définitions sont prises en compte dans les systèmes de data management du Groupe qui permettent d'identifier et de comptabiliser les quantités.

Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante : les différents indicateurs sont issus des systèmes de spécification des produits reliés aux outils de gestion de production. Ils sont extraits et récupérés par les équipes data management qui les agrègent mondialement à l'aide d'un outil informatique centralisé. C'est l'entité « Sustainability » de la Direction Générale des Opérations Packaging et Développement qui vérifie l'ensemble des éléments et des chiffres.

Ecoconception des présentoirs publicitaires sur les lieux de vente

Le périmètre de consolidation de l'ecoconception des PLV concerne les dépenses d'achats de PLV (présentoir, éléments publicitaires sur les lieux de vente) des pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal, disposant d'une équipe Sourcing. Chaque année les équipes Sourcing concernées remontent la dépense PLV et le % de conformité aux « Must Haves » d'écoconception.

Les données Pays sont collectées en utilisant le système intranet dédié au reporting par pays « Reporting 21 », accessible par chaque équipe Sourcing des pays. Chaque équipe Sourcing est responsable de compiler les informations de son Pays, doit valider la justesse des données communiquée. Celles-ci sont également validées par les Sourcing Zones. L'indicateur est consolidé au niveau du Groupe par les équipes Sourcing Retail Global. En 2021, 53 Entités (Pays ou Hub) ont participé au reporting.

L'ecoconception fait l'objet de formation pour les équipes Sourcing et les fournisseurs concernés, incluant le process de collecte de données associé. Le processus est défini et expliqué tous les ans aux équipes en charge. Le pourcentage de PLV écoconçue est calculé selon une auto-déclaration des fournisseurs formés à l'écoconception. Il est examiné par des Commissaires aux Comptes dont les recommandations servent à l'amélioration continue des systèmes.

Ecoconception des boutiques et points de vente en propre

Périmètre de consolidation

Le périmètre considéré inclut les boutiques en propre du Groupe, nouvelles ou rénovées, sur un scope mondial. La période considérée est de 12 mois, du 1er janvier au 31 décembre de l'année en cours. Une boutique est considérée comme écoconçues si le taux d'écoconception dépasse 100 % ou si la boutique est certifiée LEED Gold.

Le taux d'écoconception des boutiques en propre est calculé sur la base du suivi du process et de la documentation de la check liste « *Sustainable Retail Box* » et selon une auto-déclaration de conformité desdits points de vente, sauf si la boutiques fait l'objet d'une certification externe LEED.

Données

Au moment de la compilation des données, chaque équipe pays est responsable de valider la justesse de toutes les données communiquées aux équipes de chacune des zones géographiques. L'écoconception fait l'objet de formation pour les équipes du suivi du process et de la documentation de la check liste « *Sustainable Retail Box* ».

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année par des Commissaires aux Comptes et modifiés en tenant compte de leurs recommandations et des objectifs de suivi pour les années suivantes.

4.5.2.2. Associer l'écosystème du Groupe à sa transformation

Bénéficiaires du programme *Solidarity Sourcing*

Le périmètre de consolidation

La période considérée est de 12 mois du 1er janvier au 31 décembre de l'année en cours, sur un scope mondial.

Pour être comptabilisé en tant que bénéficiaire du programme *Solidarity Sourcing*, des conditions s'appliquent et doivent être respectées :

- Il s'agit de travailleurs issus de communautés socialement ou économiquement vulnérables, qui œuvre chez les fournisseurs du Groupe et leurs propres sous-traitants;
- Il faut également que celui-ci produise des matières, des biens ou des services achetés par L'Oréal, autrement dit que les heures de travail soient affectables au Groupe;
- Enfin, la comptabilisation en tant que bénéficiaire exige le respect d'au moins un des deux critères suivants : l'accès et le maintien dans un emploi pérenne si leur communauté est généralement exclue ou sous-représenté dans l'activité, et le cas échant, une amélioration substantielle et durable des revenus grâce à l'activité liée au programme « *Solidarity Sourcing* ».

Données

Dans la majorité des projets, la méthodologie de comptage repose sur le nombre d'équivalents temps plein (ETP), au regard de la réglementation locale, sur la base d'une année complète. Le nombre d'ETP est proportionnel au poids de L'Oréal par rapport à l'activité du fournisseur. Ainsi, le nombre de bénéficiaires du programme « *Solidarity Sourcing* » travaillant chez un fournisseur est calculé au prorata de la masse salariale du fournisseur qui participe à l'élaboration des produits L'Oréal. Cependant, si les employés du fournisseur travaillent pour d'autres clients que L'Oréal, c'est alors le montant des commandes par rapport au chiffre d'affaires total du fournisseur qui détermine le nombre d'heures affectées à la production L'Oréal.

Il faut noter une spécificité pour les projets liés au sourcing durable en matières premières naturelles (ex. : projets basés sur les principes du commerce équitable) : l'unité de mesure des bénéficiaires n'est pas en ETP mais en nombre de producteurs concernés. Le fournisseur, avec l'aide d'une partie tierce indépendante, définit un seuil à partir duquel le projet a un impact significatif sur la communauté visée, au regard de la situation locale (ex. : conditions de vie, revenu). Il est alors possible de comptabiliser l'effectif bénéficiaire pour ledit projet, issu du programme « *Solidarity Sourcing* ».

Personnes en grande précarité formées aux métiers de la beauté

Périmètre de consolidation

Le calcul de cet indicateur est réalisé sur un scope mondial, grâce à des données annuelles et un cumul glissant sur quatre ans.

Il s'agit du nombre de personnes formées (bénéficiaires) dans le cadre du programme *Beauty for a Better Life* mis en œuvre par les structures partenaires (ONG, etc.) entre le 1er janvier et le 31 décembre 2021.

Données

Le recueil des données est effectué par les responsables du programme au sein des filiales de L'Oréal, sur la base des informations et d'un certificat de conformité qui leur sont transmis par les structures partenaires. Les données sont recueillies et consolidées par les équipes de la Fondation (au sein de la Direction de la *Corporate Responsibility*), qui réalisent des contrôles de cohérence.

Personnes en grande précarité qui ont bénéficié de soins de beauté et de bien-être

Périmètre de consolidation

Le calcul de cet indicateur est réalisé sur un scope France, grâce à des données annuelles. Il s'agit du nombre de personnes ayant bénéficié d'un soin de beauté dans le cadre du programme *Beauty for a Better Life* mis en œuvre par les structures partenaires (ONG, etc.) entre le 1er janvier et le 31 décembre 2021.

Données

Le recueil des données est effectué par les structures partenaires du programme. Les données sont recueillies et consolidées par les équipes de la Fondation (au sein de la Direction de la Corporate Responsibility), qui réalisent des contrôles de cohérence.

Bénéficiaires des programmes d'engagement sociétaux de nos marques

Périmètre de consolidation

Le calcul de cet indicateur est réalisé sur un périmètre restreint aux marques ayant des programmes d'engagement sociétaux. Le périmètre exclut les programmes environnementaux des marques. Sont également exclus du périmètre de consolidation des donations de produits et des campagnes médiatiques de sensibilisation.

Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante : pour être comptabilisé, un bénéficiaire doit être directement soutenu par une ONG partenaire du programme de la marque ou avoir bénéficié d'une formation par la marque ou par l'ONG partenaire du programme de la marque. Les données sont recueillies et consolidées par chaque direction Marketing et chaque filiale, qui doivent valider la justesse de toutes les données consolidées et communiquées.

Affichage de l'impact environnemental et social des produits

Périmètre de consolidation

Les indicateurs concernent l'ensemble des produits rincés appartenant à l'une des catégories suivantes : Shampoing, Après-shampoing & Masque, Soin sans rinçage & Huile, Coloration, Nettoyant Visage, Nettoyant corps, fabriqués durant l'année 2021 sur un périmètre Groupe. Les indicateurs ne prennent pas en compte les catégories Nettoyant mains et Soin rasage à rincer.

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans le cadre de l'application de la méthodologie PIL (*Product Impact Labelling*). Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière de mesure de l'impact environnemental et social des produits. La méthode de calcul ainsi que les données sont vérifiées par des auditeurs indépendants.

Données

Le recueil des données pour le périmètre défini est effectué par la Direction Générale des Opérations en utilisant l'outil SPOT (*Sutainable Product Optimization Tool*).

4.5.2.3. Contribuer à relever les défis planétaires

Soutenir les femmes les plus vulnérables

Périmètre de consolidation

Le calcul de ce indicateur est réalisé sur un scope mondial, grâce à données cumulées depuis le lancement du fonds. Il s'agit du nombre de structures (ONG...) soutenues par le Fonds, le nombre de femmes directement accompagnées par ces structures grâce à l'aide du Fonds ainsi que le budget alloué en euros depuis le lancement du Fonds.

Données

Le recueil des données est effectué par les structures soutenues par le Fonds et ayant utilisé tout ou partie du budget alloué au courant de la période de référence. Les données sont recueillies et consolidées par les équipes du Fonds (au sein de la Direction de la *Corporate* Responsibility), qui réalisent des contrôles de cohérence sur la base des informations remontées et d'un certificat de conformité transmis par les structures partenaires.

Le budget alloué est suivi et consolidé par les équipes du Fonds, au sein de la Direction de la *Corporate* Responsibility, en lien avec l'équipe Finance du Fondateur (la société L'Oréal).

4.5.3. Données Droits Humains

4.5.3.1. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation des données Droits Humains issues du reporting éthique est identidique à celui des données sociales.

4.5.3.2. Indicateurs

Les indicateurs ont été retenus dans le cadre de la réglementation applicable et notamment dans un souci de comparabilité des données.

4.5.3.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel aux méthodes suivantes :

- les données relatives à l'Éthique et aux droits humains pour les filiales de L'Oréal sont recueillies par la Direction Éthique, Risques et Conformité, en utilisant la plateforme de Reporting Éthique Annuel. Le périmètre est aligné avec celui des données sociales, sauf mention contraire précisée pour chaque indicateur dans le Rapport ;
- les données relatives aux Droits Humains pour les salariés des fournisseurs du Groupe sont consolidées par la Direction des Achats et recueillies lors des audits sociaux une tierce partie indépendante et reconnue qui réalise les audits et partage les données recueillies ainsi que les Rapports d'audits ; et
- les autres données sont recueillies auprès des Directions concernées (Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité des Produits, Direction Éthique, Risques, Conformité, Fondation L'Oréal).

4.6. GRILLES DE CONCORDANCE, DONT DPEF, ET BILAN GES

4.6.1. Grille de concordance des référentiels de *reporting* en matière sociale, environnementale et sociétale (DPEF)

Paragraphes ou pages	Déclaration de performance extra-financière - articles L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105 du Code de commerce	COP du Pacte Mondial et SDGs
	PRINCIPES	
4.5.	Notes méthodologiques	
4.7.	Avis sur la conformité et la sincérité des informations	
1.2.	Modèle d'affaires	
	PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE	
4.2.2.	• Environnementale	#9 à 11
4.2.2.	• De Relations Humaines	#6 à 8
4.2.2.	• De Droits Humains	#3 à 5
4.2.2.	• De lutte contre la corruption	#12 à 14
177	• De lutte contre l'évasion fiscale	#12 à 14
	POLITIQUES, INDICATEURS, RÉSULTATS EN MATIÈRE	
4.3.1.	• Environnementale	#9 à 11
4.3.2.	• De Relations Humaines	#6 à 8
4.3.3.	• De Droits Humains	#3 à 5
4.3.4.	• De lutte contre la corruption	#12 à 14
4.3.5.	• De lutte contre l'évasion fiscale	#12 à 14
	INFORMATIONS ET ENGAGEMENTS	
4.3.1.3., 4.3.1.4., 4.3.1.5.	Conséquences sur le changement climatique	#9 à 11
4.3.2.4., 4.3.3.4.	Accords collectifs conclus dans l'entreprise	#6 à 8
4.3.1.2.2., 4.3.1.3.1., 4.3.2.1., 4.3.2.4.	Conditions de travail des salariés	#3 à 8, SDG 8,10
4.3.2.6.	Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	#3 à 5 et #A à D, SDG 5,10
4.3.2.6.	Mesures prises en faveur des personnes handicapées	#3 à 8 et #A à D, SDG 8,10
	ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR	
4.3.1.	• Du Développement Durable	#9 à 11, SDG 7,9,12,13,15,16
1.2.7., 4.3.1.1.6., 4.3.1.5.1.	• De l'économie circulaire	#9 à 11, SDG 12
4.3.1.1.6.	• De la lutte contre le gaspillage alimentaire	#9 à 11, SDG 12
4.3.1.1.6.	• De la lutte contre la précarité alimentaire	#9 à 11, SDG 1,8
28, 4.3.1.3.2.	• Du respect du bien-être animal	SDG 14,15
4.3.1.1.6.	• D'une alimentation responsable, équitable et durable	
	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	
	INFORMATIONS SOCIALES	
	Emplois	#3 à 8 et #A, #D
230	• Effectif total	
230-231	• Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	#A, SDG 5
232, 4.3.2.2.	• Embauches	#6 à 8
232	• Licenciements	#6 à 8
4.3.2.5.	• **Rémunérations et évolutions**	#3 à 8, #A
	Organisation du travail	#3 à 8
4.3.2.4.	• Organisation du temps de travail	
232	• Absentéisme	
	Relations sociales	#3 à 8
4.3.2.4.	• Organisation du dialogue social	
4.3.2.4.	• Bilan des accords collectifs	
	Santé & sécurité	#3 à 8
4.3.2.1., 4.3.2.4.	• Conditions de santé et de sécurité au travail	
4.3.2.4.	• Bilan des accords signés avec les Organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	#3 à 8 et #15 à 18
4.3.2.1.	• Fréquence et gravité des accidents du travail	
4.3.2.1.	• Maladies professionnelles	

4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ORÉAL

• Grilles de concordance, dont DPEF, et Bilan GES

Paragraphes ou pages	Déclaration de performance extra-financière - articles L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105 du Code de commerce	COP du Pacte Mondial et SDGs
	Formation	#3 à 8
4.3.2.3.	• Politique mise en œuvre en matière de formation	
4.3.2.3.	• Nombre total d'heures de formation	
	Égalité de traitement	#3 à 8 et #A, #D, #I SDG 5,10
4.3.2.6.	• Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	#3 à 8 et #A, #D, SDG 5,10
4.3.2.6.	• Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	#3 à 5 et #A à D, SDG 10
4.3.2.6., 236	• Politique de lutte contre les discriminations	#3 à 5 et #A à D, SDG 10
	Promotion & respect des conventions de l'OIT	#3 à 8 et #A, #D, #I
4.3.3. 221-222	• Respect de la liberté d'association et du droit de la négociation collective	#3 à 8 et #A, #D, #I
4.3.2.6.	• Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	#3 à 8 et #A, #D, #I SDG 5, 8, 10
4.3.3. 221-222	• Élimination du travail forcé ou obligatoire	#3 à 8 et #A, #D, #I
4.3.3. 221-222	• **Abolition effective du travail des enfants**	**#3 à 8 et #A, #D, #I**
	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	
	Politique générale en matière environnementale	#9 à 11
4.3.1.	• L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	
4.1.1., 4.1.2.	• Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	
4.3.1.	• Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	
188	• Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	
	Pollution	#9 à 11
4.3.1.1.2.	• Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	#9 à 11 SDG 6,7,9,11,12,13,14,15
4.3.1.	• La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	#9 à 11, SDG 9, 11
	Économie circulaire	#9 à 11, SDG 9,11,12
	(i) Prévention et gestion des déchets	#9 à 11, SDG 9,11,12
1.3.2., 4.3.1.1.3., 4.3.1.1.6., 4.5.2.3.2.	• Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	#9 à 11, SDG 9,11,12
4.3.1.1.6.	• La lutte contre le gaspillage alimentaire	#9 à 11
	(ii) Utilisation durable des ressources	#9 à 11, SDG 9,11, 12
1.2.6., 1.3.2., 4.3.1.2.2., 4.3.1.3.1.	• La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	#9 à 11, SDG 6
4.3.1.3.	• La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	#9 à 11, SDG 12
1.3.2., 4.3.1., 4.3.1.1.3.,	• La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	#9 à 11, SDG 7
4.3.1.1.2., 4.3.1.1.5.	• L'utilisation des sols	#9 à 11, SDG 7,12
	Changement climatique	#9 à 11, SDG 13
4.3.1.4.1.	• Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	#9 à 11
1.3.2., 4.3.1.1.3., 4.3.1.4.1., 4.3.1.4.2., 4.3.1.4.4.	• Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet	#9 à 11, SDG 7,12
4.2.2., 4.3.1., 4.3.1.1.3., 4.3.1.4.4.	• L'adaptation aux conséquences du changement climatique	#9 à 11, SDG 13
	Protection de la biodiversité	#9 à 11
4.3.1., 4.3.1.1.5.	• Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	#9 à 11, SDG 13,14,15
	INFORMATIONS SOCIÉTALES	
	Engagements sociétaux en faveur du Développement Durable	#16 à 18 et #21 et #C
1.3.2., 4.3.1.2.2., 4.3.2.2.	• Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	#6 à 8, SDG 11
4.3.1.2.2.	• Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	SDG 11
4.1.2., 4.3.2.4.	• Les relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	#2 et #16 à 18 et #21
4.1.2., 4.3.1.2.2., 4.3.1.3.2., 4.3.3.6.	• Les actions de partenariat ou de mécénat	#15 à 18, SDG 17
	Sous-traitance et fournisseurs	#3 à 11 et #B
1.2.7., 4.3.1.2.2., 4.3.3.6.	• La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	#3 à 11
1.2.7., 4.3.1.2.	• La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	#3 à 11

Paragraphes ou pages	Déclaration de performance extra-financière - articles L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105 du Code de commerce	COP du Pacte Mondial et SDGs
	Loyauté des pratiques	#12 à 14
4.3.4.	• Les actions engagées pour prévenir la corruption	#12 à 14
4.3.1.3.2.	• Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	#6 à 8, SDG 3
4.3.3.	**Autres actions engagées en faveur des Droits Humains**	#3 à 5 et #A à D et #I

4.6.2. Grille de concordance SASB

Thème	Mesure	Informations du Groupe	Code
Gestion de l'eau	(1) total d'eau prélevée (2) total d'eau consommée pourcentage de chaque provenant de régions à stress hydrique élevé ou extrêmement élevé	Total d'eau prélevée : 1 975 083 m³ - usines % provenant de régions à stress hydrique élevé ou extrêmement élevée : 19 % Total d'eau consommée : 1 089 660 m³ % provenant de régions à stress hydrique élevé ou extrêmement élevée : 19 %	CG-HP-140a.1
	Description des risques liés à la gestion de l'eau et discussion des stratégies et pratiques visant à atténuer ces risques	L'Oréal s'est fixé une grande ambition de lutte contre le changement climatique et de préservation des ressources naturelles dans l'exercice global de son activité. Le Groupe a la volonté de préserver la ressource en eau tout au long de sa chaîne de valeur, sur ses sites opérés mais en engageant également son écosystème à ses engagements. Voir les paragraphes suivants : 3.5. Facteurs de risques et gestion des risques. 4.3.1.3.1. Des produits éco-conçus.	CG-HP-140a.2
Performance des produits en matière d'environnement, de santé et de sécurité	Chiffre d'affaires lié à des produits contenant des substances REACH extrêmement préoccupantes (SVHC)	L'Oréal a développé une analyse détaillée des risques sécurité et santé. Il est à noter que les mêmes exigences de sécurité sont en vigueur partout dans le monde afin d'assurer une même qualité dans le monde entier. Voir les paragraphes suivants : Qualité et sécurité des produits : une priorité au sein de 4.3.1.3.2 Associer les consommateurs à la transformation du Groupe. 4.3.2.1. Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs. 1.5. Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.	CG-HP-250a.1
	Chiffre d'affaires lié à des produits contenant des substances présentes sur la California DTSC Candidate Chemicals List		CG-HP-250a.2
	Discussion sur le processus visant à identifier et gérer les matériaux émergents et produits chimiques préoccupants		CG-HP-250a.3
	Chiffre d'affaires lié à des produits conçus selon les principes de la chimie verte	96 % des produits du Groupe sont écoconçus et respectent les principes de la chimie verte. Voir le paragraphe suivant : 4.3.1.3.1. Des produits écoconçus.	CG-HP-250a.4
Gestion du cycle de vie du packaging	(1) Poids total des emballages (2) pourcentage d'emballages composés de matières recyclées et/ou renouvelables et (3) pourcentage d'emballages recyclables, réutilisables et/ou compostables	La gestion du cycle de vie du packaging est un élément central de la politique environnementale du Groupe. En 2021, les données sont les suivantes : 1) Le poids total des emballages plastiques est 159 351 tonnes. 2) 21 % des matériaux d'emballage plastiques sont d'origine recyclée ou biosourcée. 3) 39 % des emballages plastiques sont rechargeables, recyclables, réutilisables et/ou compostables.	CG-HP-410a.1
	Discussion sur les stratégies de réduction des répercussions environnementales des emballages au cours de leur cycle de vie	Afin d'appréhender au mieux l'impact sur l'environnement des emballages, L'Oréal a recours depuis 2017 à l'outil SPOT qui permet de calculer l'empreinte environnementale et sociale complète d'un produit conformément à la recommandation de Commission européenne (*Product Environmental Footprint*). Voir les paragraphes suivants : 4.3.1.3. Le développement durable : de la conception des produits au consommateur final. 3.5. Facteurs de risques et gestion des risques.	CG-HP-410a.2
Impacts environnementaux et sociaux de la chaîne d'approvisionnement en huile de palme	Quantité d'huile de palme et dérivés pourcentage certifié par les chaînes d'approvisionnement de la Table ronde sur l'huile de palme durable (RSPO) comme (a) Identité préservée, (b) Ségrégation, (c) *Mass Balance*, ou (d) *Book & Claim*	En 2021, L'Oréal a consommé 310 tonnes d'huile de palme. 100 % des approvisionnements en huile de palme sont certifiés durables par la RSPO depuis 2010, et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste depuis 2012 Segregated : 100 %, dont 98,2 % sont également POIG verified. Le Groupe atteint 98,4 % de RSPO Mass balance. 1,6 % est couvert par le Book & Claim.	CG-HP-430a.1
Mesure de l'activité	Unité de produits vendus, poids total de produits vendus	Le Groupe ne communique pas sur cet indicateur.	CG-HP-000.A
	Nombre d'usines	L'Oréal compte 39 usines réparties dans le monde entier.	CG-HP-000.B

4.6.3. Index du contenu des Normes GRI

Ce tableau a été préparé conformément aux normes GRI Standards : *Core Option*. Les sujets matériels ont été cartographiés avec les informations pertinentes de la normes GRI. Le contenu relatif à la liste des indicateurs ci-dessous est disponible dans le tableau ou à l'emplacement indiqué.

Thème	Numéro standard	Titre d'information	Informations complémentaires	Niveau de conformité	Emplacement des informations
ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX					
Éléments généraux	2-1	Informations sur l'organisation		Conformité totale	1.1. - 1.2 - 7.1 - 7.3
	2-2	Entités déclarées dans le rapport de développement durable		Conformité totale	1.4.1. 1.4.2
	2-3	Période de *reporting*, fréquence et personne en charge		Conformité totale	1. 4.5.
	2-4	Retraitements des informations		Conformité totale	4.5.
	2-5	Assurance extérieure		Conformité totale	2.3.
	2-6	Activités, chaîne de valeur, et autres relations commerciales		Conformité totale	1.2. 1.2.7
	2-7	Information sur les collaborateurs		Conformité totale	4.3.2.
	2-8	Information sur les autres collaborateurs		Conformité totale	4.3.2.
	2-9	Structure de gouvernance et composition		Conformité totale	1.1.5 2.2. - 2.3.
	2-10	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé		Conformité totale	2.1 - 2.2.3 - 2.3.5. 2.5
	2-11	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé		Conformité totale	1.1.5 - 2.2.
	2-12	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts		Conformité totale	2.3.3. 4.1
	2-13	Délégation de responsabilité dans la gestion des impacts		Conformité totale	3.4.6. - 4.3.3. - 4.3.4. 4.1
	2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting relatif aux sujets de développement durable		Conformité totale	2.3.2 - 2.3.3. 4.1
	2-15	Conflits d'intérêts		Conformité totale	2.1.3 - 2.3.4 - 2.3.5 2.2.1.5.
	2-16	Communication autour des sujets critiques		Conformité totale	4.1.2. - 3.5.
	2-17	Connaissance collective de l'organe de gouvernance le plus élevé		Conformité totale	1.2.3. - 1.2.4.
	2-18	Évaluation de l'organe de gouvernance le plus élevé		Conformité totale	2.3.4
	2-19	Politiques de rémunération		Conformité totale	2.4
	2-20	Processus de détermination de la rémunération		Conformité totale	2.4
	2-21	Ratio de rémunération totale annuelle		Conformité totale	2.4.2 - 4.3.2
	2-22	Déclaration sur la stratégie de développement durable		Conformité totale	4.1 - 4.3.1
	2-23	Politique d'engagements		Conformité totale	4.1.2.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ORÉAL

Grilles de concordance, dont DPEF, et Bilan GES

Thème	Numéro standard	Titre d'information	Informations complémentaires	Niveau de conformité	Emplacement des informations
	2-24	Mise en place des politiques d'engagement de gouvernance le plus élevé		Conformité totale	4.3.
	2-25	Processus de remédiation aux impacts négatifs		Conformité totale	3.5 - 3.5.2 - 4.1.2.
	2-26	Mécanismes de conseil et permettant de soulever des problèmes		Conformité totale	3.1 - 3.4.6. - 4.3.3. - 4.3.4.
	2-27	Respect des lois et réglements		Conformité totale	2.2.1.5.
	2-28	Adhésion à des associations		Conformité totale	4.1.2.
	2-29	Approche à l'égard de l'engagement des parties prenantes		Conformité totale	4.1.2.
	2-30	Conventions collectives		Conformité totale	4.3.2.4
Sujets matériels	3-1	Processus de définition des sujets matériels		Conformité totale	3. - 4.1.2 - 4.5.
	3-2	Liste des sujets matériels		Conformité totale	3.
	3-3	Gestion des sujets matériels		Conformité totale	4.1. - 4.3.
Economie	202-2	Postes clés et managers locaux	Postes stratégiques hors-France occupés par des managers locaux : 32 %	Conformité totale	
	205-1	Opérations évaluées pour les risques en matière de corruption		Conformité totale	3.5 4.3.4
	205-2	Communication et formation autour des politiques et procédures anti-corruption		Conformité totale	4.3.4
ENVIRONNEMENT					
Énergie	302-1	Consommation d'énergie dans l'organisation	Consommation de carburant non renouvelable : 128 686 294 kWh; consommation de carburant renouvelable : 168 873 582 kWh; Électricité, chauffage, refroidissement et vapeur générés par l'organisation sur site : 80 809 909 kWh ; Électricité, chauffage, refroidissement et vapeur vendus : 7 797 725 kWh; Électricité, chauffage, refroidissement et vapeur achetés à des fins de consommation : 417 741 073 kWh ; Consommation totale d'énergie : 783 210 572 kWh. 80 % d'énergie renouvelable dans la consommation totale d'énergie	Conformité totale	1.2.7 3.4.4.3. 4.3.1.
	302-3	Intensité énergétique	128 kWh/1000 PF	Conformité totale	4.3.1.
	302-4	Réduction de la consommation d'énergie		Conformité totale	1.2.7. 3.4.4.3.
Eau	303-1	Prélèvement d'eau par source	Volume d'eau prélevé - Eau de surface, y compris l'eau des milieux humides, des rivières, des lacs et des mers, nappes : 260 182 m³ ; Volume d'eau prélevé - Eau pluviale collectée directement et stockée : 4 956 m³ ; Volume d'eau prélevé – Eaux usées provenant d'une autre organisation : 23 m³ ; Eau du réseau municipal ou d'autres fournisseurs d'eau : 1 791 898 m³; Total volume d'eau prélevée par les usines et les centres de distribution : 2 057 059 m³	Conformité totale	1.2.7. 3.4.4.3. 4.3.1.
Biodiversité	304-2	Impacts sensibles des activités, produits et services sur la biodiversité		Conformité totale	3.4.7.3. 4.
Émissions	305-1	Émissions GES directes (Scope 1)		Conformité totale	4.3.1.3.1. - 4.3.1.4.1.
	305-2	Émissions GES indirectes (Scope 2)		Conformité totale	4.3.1.3.1. - 4.3.1.4.1.
	305-3	Autres émissions GES indirectes (Scope 3)		Conformité totale	4.3.1.3.1. - 4.3.1.4.1.
	305-4	Intensité des émissions GES	Intensité des émissions directes de CO_2 : 4,2 g eq./CO_2/PF ; Variation de l'intensité des émissions directes de CO_2 vs 2019 : - 35 % ; Intensité des émissions indirectes de CO_2 : 0,9 g eq./CO_2/PF ; Variation de l'intensité des émissions indirectes de CO_2 vs 2019 : - 35 % ; Intensité des émissions de CO_2 : 5,2 g eq./CO_2/PF ; Variation de l'intensité des émissions de CO_2 (direct + indirect) vs 2019 : - 35 %	Conformité totale	4.3.1.3.1. - 4.3.1.4.1.

Thème	Numéro standard	Titre d'information	Informations complémentaires	Niveau de conformité	Emplacement des informations
	305-5	Réduction des émissions GES	Variation des émissions directes de CO2 (scope 1) vs 2019 : - 35 % ; Variation des émissions indirectes de CO_2 (scope 2, Market Based) : - 35 %	Conformité totale	4.3.1.3.1. - 4.3.1.4.1
Effluents et déchets	306-2	Déchets par type et méthode d'élimination	Déchets valorisés par valorisation énergétique : 43 501 tonnes; Déchets valorisés par réemploi et recyclage : 66 195 tonnes; Déchets incinérés sans valorisation énergétique : 3 238 tonnes	Conformité totale	4.3.1.1.1.6.
	306-3	Principaux déversements		Conformité totale	4.3.1.2. , 3.5
Évaluation environnementale des fournisseurs	308-1	Filtrage des nouveaux fournisseurs sur la base de critères environnementaux		Conformité totale	4.3.1.3.2. 3.4.4
SOCIAL					
Emplois	401-1	Nouvelles embauches et rotation du personnel	Rotation du personnel : 14 %	Conformité totale	4.3.2.
Santé et sécurité au travail	403-1	Représentation des salariés dans les structures formelles de co-gestion et les Comités de santé et sécurité des effectifs		Conformité totale	4.3.2 3.4.4.1.
Formation et éducation	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par année et par salarié	100 % des collaborateurs du Groupe ont été formés en 2021. Au total, 3 180 718 heures de formation ont été dispensées.	Conformité totale	4.3.2.
	404-3	Pourcentage de salariés impliqués dans un processus régulier de suivi de performance et de développement de carrière		Conformité totale	4.3.2.5.
Travail des enfants	408-1	Activités et fournisseurs présentant un risque important concernant le travail des enfants		Conformité totale	4.3.1.2.1 3.4.4.1.
Travail forcé	409-1	Activités et fournisseurs présentant un risque important concernant le travail forcé		Conformité totale	3.4.4.1 4.2.2. - 4.3.3.
Évaluation des droits de l'homme	412-1	Opérations ayant fait l'objet d'un examen ou d'une évaluation des impacts par rapport au respect des droits de l'homme		Conformité totale	3.4.7.
	412-2	Formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme		Conformité totale	4.3.2.2 4.3.3.4
Évaluation sociale des fournisseurs	414-2	Impacts sociaux négatifs ans la Supply Chain et actions prises	Audits – Europe : 146 ; Audits – Asie, Pacifique : 641 ; Audits – Amériques : 343 ; Audits – Afrique, Moyen-Orient : 106. Sur tous les cas de non-conformité : 45 % étaient liés aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité ; 24 % étaient liés aux heures de travail ; 19 % étaient liés à la rémunération ; 12 % ont été classés dans la catégorie « Autres ». En cas de non-conformité majeure, des plans d'actions correctifs sont mis en place et font l'objet d'un audit de suivi. Les cas de non-conformité les plus graves ou l'absence de mise en oeuvre effective d'un plan de mesures correctives peuvent entraîner la cessation des relations commerciales.	Conformité totale	4.3.1.3.2.
Hygiène et sécurité des clients	416-1	Évaluation des impacts des catégories de produits et services en matière d'hygiène et de sécurité		Conformité totale	4.3.2.1. 4.3.1.3.2.
Marketing et étiquetage	417-1	Obligations concernant l'information et l'étiquetage des produits et services		Conformité totale	1.2.6. 4.2.2 - 4.3.2
GRI FOUNDATION		Exigence 7 : Publier un index de contenu GRI		Conformité totale	4.6.3

4.6.4. Bilan gaz à effet de serre

Ce tableau reprend de manière détaillée l'ensemble des retraitements effectués sur notre Bilan Gaz à Effet de Serre depuis 2016. Ces modifications peuvent concerner le périmètre étudié, la méthodologie retenue, ou les facteurs d'émissions utilisés.

	Milliers de tonnes éq CO_2	Commentaires	Exercice 2016	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Données publiées	**Scopes 1, 2 et 3**		**114**	**11 762**	**11 225**	**12 526**
	dont Scope 3		**Non publié** (1)	**11 682**	**11 169**	**12 488**
Données non publiées	**Scopes 1, 2 et 3**	Résultat Bilan GES 2016 non publié scopes 1,2 et 3 (2)	9 881			
	dont scope 3		9 712			
Ecarts	Scopes 1 et 2	**TOTAL DES RETRAITEMENTS**	**-55**	-	-	
		Amélioration de la précision du périmètre (3)	-55			
	Scope 3	**TOTAL DES RETRAITEMENTS**	**3162**	**588**	**791**	
		Amélioration de la précision de la méthodologie (à partir de 2021) (4)	259	258	264	
		Amélioration de la précision de la méthodologie (à partir de 2021) (5)	177	-397	-139	
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2021) (6)	958	880	666	
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2021) (7)	19			
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2021) (8)	-46			
		Amélioration des facteurs d'émission (à partir de 2021) (9)	81			
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2020) (10)		424		
		Amélioration des facteurs d'émission (à partir de 2020) (11)		-577		
		Actualisation des paramètres (à partir de 2019) (12)	28			
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2018) (13)	340			
		Mise à jour des facteurs d'émission (à partir de 2018) (14)	1295			
		Amélioration de la précision du périmètre (à partir de 2018) (15)	51			
À données comparables	**Scopes 1, 2 et 3**		**12 988**	**12 350**	**12 016**	**12 526**
	dont Scope 3		**12 874**	**12 270**	**11 960**	**12 488**

(1) En 2016, le total Scope 3 publié est celui de 2015 ; seuls 5 principaux postes du Scope 3 2016 ont été actualisés et publiés (représentant 90 % du Scope 3). Les travaux sur le bilan GES 2016 se sont poursuivis dans le cadre des engagements SBT.
(2) Données calculées dans le cadre des engagements SBT (baseline SBT Scopes 1, 2 et 3).
(3) Évolution des allocations véhicules en leasing et boutiques, en Scope 3.
(4) Evolution de la méthodologie et des bases de données externes (transport et biens d'équipement).
(5) Evolution de la méthodologie et alignement des bases de données internes.
(6) Amélioration de la précision des données (émissions liées notamment aux achats de services et à l'IT).
(7) Évolution des allocations véhicules en leasing et boutiques, en Scope 3.
(8) Amélioration de la précision des données PLV.
(9) Changement de la source des données concernant le mix des énergies utilisées pour le chauffage résidentiel de l'eau dans les différents pays de vente.
(10) Amélioration de la précision des données pour les formules et les produits finis (nomenclature).
(11) Actualisation du mix des énergies utilisées pour le chauffage résidentiel de l'eau dans les pays européens.
(12) Amélioration des informations liées à la phase d'usage des produits : quantité d'eau et de produits utilisés.
(13) Amélioration de la précision des données PLV.
(14) Changement de la source des données concernant le mix des énergies utilisées pour le chauffage résidentiel de l'eau dans les différents pays de vente.
(15) Évolution des allocations véhicules en leasing et boutiques, en Scope 3.

4.7. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.7.1. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2021

L'OREAL
Société Anonyme
14, rue Royale
75008 Paris

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « l'entité »), désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1048, portée disponible sur www.cofrac.fr) et en cours d'adaptation de notre système de management dans le cadre de l'évolution des modalités de notre accréditation décidée par le COFRAC (passage de la norme ISO 17020 à ISO 17029), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extrafinancière-, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.-

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation de l'information liée à la Déclaration

Les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance- et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de dix personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention de vingt-et-une semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction de la responsabilité sociétale et environnementale, la direction juridique, l'éthique et la gestion des risques, les ressources humaines, la santé et sécurité, la recherche, innovation et technologie, l'environnement et les achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale -ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et

- corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (*ressources humaines, santé-sécurité, droits humains, sociaux, environnementaux, ...*), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités.

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices présentées en annexe 2 et couvrent entre 17 et 28% des données consolidées sélectionnées pour ces tests.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 18 février 2022
L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

David Dupont-Noël
Associé, Audit

Catherine Saire
Associée, Développement Durable

Annexe 1 : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs :

Environnement, Hygiène et Sécurité :

Thématiques	Indicateurs
Emissions de gaz à effet de serre	Emissions de CO_2 méthodes « *market-based* » et « *location-based* », scopes 1 et 2 selon le GHG Protocol (en tonnes)
	Emissions de CO_2 méthodes « *market-based* » et « *location-based* », scopes 1 et 2 selon le GHG Protocol (en tonnes)
	Emissions de CO_2 - Scope 3
	Pourcentage d'évolution des émissions de CO_2 par produit fini vendu (kg eqCO_2/PF vendu), par rapport à 2016
	Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des produits par rapport à 2016
	Pourcentage de sites neutres
Consommation d'énergie	Consommation totale d'énergie (en kWh, kWh/1000PF, kWh/100h)
	Répartition par source d'énergie : Electricité, Gaz, Fuel, Vapeur, Autres énergies (en kWh)
	Pourcentage d'énergie d'origine renouvelable consommée (en %)
	Electricité d'origine renouvelable consommée (en kWh)
	Taux d'autoconsommation d'électricité (%)
Emissions aériennes, hors gaz à effet de serre	Fuites de gaz réfrigérants (en kg)
	Emissions directes de SO_2 (en kg, kg/PF)
	Emissions de Composés Organiques Volatiles (en kg)
Eau	Nombre de « waterloop factories »
	Prélèvement net total/Prélèvement net d'eau (hors eau recyclée et eau de pluie pour le jardinage) (en m3 ; l/PF, l/100h)
	Volume total d'eau consommée par usage (en m3)
	Volume total d'eau recyclée sur site (en m3) / Volume total d'eau recyclée provenant d'un autre site L'Oréal (m3)
	Volume d'eaux usées concerné par l'analyse avant traitement hors site (en m3) / Volume d'eaux usées concerné par l'analyse après traitement sur site (en m3)
	Conformité à 1000 mg/l max. de DCO avant traitement hors site / après traitement sur site
	Poids de la DCO avant traitement hors site (en tonnes) / Poids de la DCO après le traitement sur site (en tonnes) et taux spécifique de la pollution avant le traitement hors site (en mg/l) / après le traitement sur site (en mg/l)
	Consommation totale d'eau (hors eau recyclée et eau de pluie pour le jardinage) (en m3 ; l/PF ; l/100h)
Déchets	Déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navette à la source (en *tonnes et en g/PF, en kg/100h*)
	Boues (en tonnes)
	Déchets totaux hors boues (*en tonnes ; g/PF*)
	Déchets transportables liés à l'activité par nature (hors emballages navette) (*en tonnes*)
	Conformité avec maximum 10 kg de boues / tonne de jus produit
	Emballages navettes en rotation (*en tonnes*)
	Traitement des déchets transportables liés à l'activité (tonnes)
	Déchets envoyés en décharge, dont ceux pour contrainte réglementaire (*en tonnes*)
	Indice de valorisation et indice de valorisation matière (*en %*)
	Déchets réglementés (tonnes)
Hygiène et sécurité	Taux de fréquence conventionnel des accidents du travail, distribution par type de site
	Taux d'incidents remontés total élargi, distribution par type de site
	Taux de gravité des accidents du travail
	Nombre d'actions identifiées durant les visites MESUR
Biodiversité	Date d'inventaire biodiversité
	Utilisation de produits phytosanitaires

Social :

Thématiques	Indicateurs
Effectifs	Répartition de l'effectif statutaire (CDD/CDI) par type de contrat, par zone et par genre
	Nombre de collaborateurs en situation de handicap
Rémunération	Salaire minimum
	Nombre de CDI avec un salaire fixe en-dessous du salaire décent
Evolution	Nombre de recrutements (CDI)
	Nombre de départs, dont nombre de licenciements
Absentéisme	Taux d'absentéisme global et maladie (%)
Formation	Nombre d'heures de formation
	Pourcentage des employés du Groupe ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année
Share & Care	Nombre d'employés permanents du Groupe pouvant bénéficier d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tel que le décès ou une invalidité permanente totale
	Nombre d'employés permanents du Groupe pouvant bénéficier d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence
Accord collectif	Pourcentage des employés du Groupe couverts par une convention collective (national, de branche ou d'entreprise)
	Présence de représentants des salariés
	Pourcentage des employés travaillant dans les filiales où des instances représentatives sont en place
	Nombre d'accord collectifs d'entreprise en vigueur au 31 décembre
Diversité	Pourcentage de marques dirigées par des femmes
	Nombre d'entités qui ont reçu le label GEEIS

Sociétal :

Thématique	Indicateurs
R&I / Eau	Pourcentage de réduction de la consommation d'eau liée à l'usage des produits par les consommateurs
	Pourcentage des ingrédients des formules biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires
R&I / Ressources	Pourcentage de Matières premières respectant les principes de la Chimie Verte
	Pourcentage de Biodégradabilité des formules
Transport	Emissions de CO_2 par produit vendu : valeur 2021 et évolution par rapport à la baseline 2016
	Emissions de CO_2 en valeur absolue
	Emissions de CO_2 équivalent par tonne de marchandise transportée et par Km parcouru
Achats & Sourcing / Emissions de gaz à effet de serre	Pourcentage de participation CDP pour les fournisseurs directs stratégiques
	Pourcentage de participation CDP pour les fournisseurs indirects stratégiques
	Pourcentage de participation CDP pour les fournisseurs stratégiques
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques directs dont le reporting scope 1-2 est vérifié
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques indirects dont le reporting scope 1-2 est vérifié
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques dont le reporting scope 1-2 est vérifié
	Pourcentage de fournisseurs dont le reporting scope 1-2 est vérifié parmi les fournisseurs stratégiques
Achats & Sourcing / Audits sociaux	Nombre de sites audités en 2021
	Nombre d'audits sociaux de fournisseurs réalisés en 2021
	Nombre de sites audités en « remote audit » en 2021
	Répartition des non-conformités relevées lors des audits sociaux des fournisseurs par chapitre audité
	Pourcentage de fournisseurs ayant amélioré leur résultat d'audit social en 2021
	Nombre de sites audités cumul 2021
	Nombre d'audits sociaux cumul 2021
Achats & Sourcing / Evaluation des fournisseurs	Pourcentage de fournisseurs stratégiques ayant été évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances environnementales et sociétales
Achats & Sourcing / Water	Pourcentage de participation CDP pour les fournisseurs stratégiques directs
	Pourcentage de participation CDP pour les fournisseurs stratégiques indirects
	Pourcentage de participation CDP pour les fournisseurs stratégiques
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques directs avec score >=A- (parmi les participants)
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques directs avec score >=B (parmi les participants)
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques avec score >=A- (parmi les participants)
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques avec score >=B (parmi les participants)
Achats & Sourcing /Biodiversité	Pourcentage de « biobased » issus de sources durables
	Engagement zéro déforestation
	Pourcentage des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage bio-sourcés traçables et issus de sources durables

Thématique	Indicateurs
Corporate Responsability & Fondation / Engagements des marques	Nombre de personnes ayant bénéficié des programmes d'engagement sociétaux des marques
Corporate Responsability & Fondation / Ecoconception	Pourcentage de produits écoconçus
Corporate Responsability & Fondation / Fonds pour les femmes	Nombre de structures et de bénéficiaires soutenus dans le cadre du Fonds pour les femmes
Corporate Responsability & Fondation / BFBL	Nombre de personnes issues de communautés en difficulté ayant pu accéder à un emploi
	Nombre de personnes en situation de grande précarité formées aux métiers de la beauté
Corporate Responsability & Fondation / Fonds L'Oréal – pilier 3	Engagements réalisés en 2021 dans le cadre du Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature
	Création du Fonds d'investissement mondial dédié à l'économie circulaire (Circular Innovation Fund)
Packaging	Pourcentage des emballages plastiques d'origine recyclée ou biosourcée
	Pourcentage de réduction de la quantité d'emballage utilisée pour les produits par rapport à 2019
	Pourcentage des emballages plastiques rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables
Refill	Pourcentage d'écoconception des présentoirs publicitaires sur les lieux de vente
	Pourcentage des boutiques (points de vente en propre) conçues et construites selon les principes de développement durable
Droits humains	Existence d'un système de vérification de l'âge des salariés à l'embauche
	Communications et formations dispensées sur des sujets relatifs aux droits humains
	Nombre d'employés âgés de 16 à 18 ans

Annexe 2 : Liste des entités et sites contributeurs sélectionnés

- Les données sociales :
  - France ;
  - Canada ;
  - Taiwan.
- Les données EHS sélectionnées au sein des sites suivants :

Pays	Site
Turquie	Istanbul
Egypte	Le Caire
Espagne	SA Spain
	SA Spain Stores
Japon	Gotemba
	SA Japan
	R&I Japan
Canada	Montréal
Etats-Unis	Florence
	SA Salon Centric Sales
Afrique du Sud	Midrand
Brésil	Sao Paulo
	SA Brazil Sales
Chine	DC Chine
	R&I Chine
	SA Guangzhou China
Corée	SA Korea
Mexique	San Luis Potosi
	Mexico
Allemagne	SA Germany
France	SA CCZ RIO
Italie	SA Italy
Thaïlande	SA Thailand

4.7.2. Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité consolidées publiées dans le rapport de gestion du groupe

(Exercice clos au 31 décembre 2021)

L'OREAL
14, rue Royale
75008 Paris

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux comptes de L'Oréal (ci-après « l'entité »), nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières (ci-après les « Informations sélectionnées ») relatives à l'exercice clos au 31 décembre 2021 publiées dans le rapport de gestion du Groupe L'Oréal.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, à notre avis, les Informations sélectionnées par L'Oréal et rappelées ci-dessous, publiées dans le rapport de gestion, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Informations sélectionnées

Les Informations sélectionnées par L'Oréal sont les suivantes.

- Informations sociales :
  - effectif total, répartition des effectifs par zone géographique ;
  - pourcentage de marques dirigées par des femmes, nombre de filiales ayant reçu le label européen « *Gender Equality European & International Standard* ».
- Informations sociétales :
  - nombre d'audits sociaux réalisés durant l'année, et répartition des non-conformités par chapitre audité.
- Informations environnementales et de sécurité des sites industriels :
  - unités produites ;
  - émissions de CO_2 selon la méthode « market-based », directes et indirectes, pourcentage de sites neutres en carbone, consommation d'énergie totale et par produit fini, répartition par source d'énergie (électricité, gaz, fuel, vapeur, autres énergies), pourcentage d'énergie d'origine renouvelable consommée, électricité renouvelable consommée, taux d'autoconsommation d'électricité, fuites de fluides frigorigènes ;
  - consommation d'eau nette (hors eau recyclée et eau de pluie pour jardinage) totale et par produit fini, nombre d'usines waterloop, volume total d'eau recyclé sur site ou provenant d'un autre site L'Oréal ;
  - volume d'eaux usées concerné par l'analyse, conformité à 1000 mg/l max. de DCO, poids de la DCO et taux spécifique de la pollution avant traitement hors site / après traitement sur site ;
  - déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navettes à la source, boues, déchets totaux hors boues, déchets transportables liés à l'activité par nature et par cause (hors emballages navette), emballages navettes en rotation, traitement des déchets transportables liés à l'activité, déchets réglementés, déchets envoyés en décharge, dont ceux pour contrainte réglementaire, indices de valorisation et de valorisation matière ;
  - date d'inventaire biodiversité, utilisation de produits phytosanitaires ;
  - taux de fréquence conventionnel, taux d'incidents remontés total élargi et taux de gravité des accidents du travail.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations sélectionnées (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments significatifs figurent dans le rapport de gestion et qui sont disponibles sur demande auprès des Directions Générales des Opérations, des Relations Humaines, des Achats, et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations sélectionnées ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Les Informations sélectionnées ont été établies en appliquant les Référentiels de l'entité tels que mentionnés ci-avant.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées.

Il ne nous appartient pas d'exprimer une telle conclusion sur d'autres informations.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - (*Assurance Engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations sélectionnées.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance raisonnable :

- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des informations sélectionnées ;
- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence des évolutions ;
- Nous avons mis en œuvre des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir :
  - pour les informations sociales sélectionnées : les activités en France, au Canada et à Taiwan, représentant 20% des effectifs du Groupe ;
  - pour les informations sociétales sélectionnées : le siège de l'entité qui centralise l'ensemble des informations ;
  - pour les informations environnementales et sécurité sélectionnées : Afrique du Sud (Midrand), Allemagne (Karlsruhe), Brésil (Sao Paulo), Canada (Montréal, DC Ville Saint Laurent), Chine (Suzhou, DC China), Egypte (Cairo), Etats-Unis (Florence, DC North Little Rock, DC Mc Calla, DC Walton), France (Ormes, Saint Quentin, DC Creuzier Le Neuf, DC Essigny), Inde (Pune), Indonésie (Jakarta), Italie (Settimo), Japan (Gotemba), Mexique (Mexico, San Luis Potosi), Pologne (DC Blonie), Russie (Vorsino) , Turquie (Istanbul), représentant 47 % de l'activité du groupe (en unités produites revues).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations sélectionnées, représentant notamment les Directions Générales des Opérations, des Relations Humaines, des Achats, et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 18 février 2022

Les Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés		**PricewaterhouseCoopers Audit**	
David Dupont-Noel	Catherine Saire	Anne-Claire Ferrié	Sylvain Lambert
Associé	*Associée, Développement Durable*	*Associée*	*Associé, Développement Durable*

5 COMPTES CONSOLIDÉS 2021 *

5.1 COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ COMPARÉS 285

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ 286

5.3 BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS 287

5.4 TABLEAUX DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 288

5.5 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS COMPARÉS 290

5.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 291

5.7 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021 340

5.7.1 Sociétés consolidées par intégration globale 340

5.7.2 Sociétés consolidées par mise en équivalence 342

5.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 343

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

5. COMPTES CONSOLIDÉS 2021

L'Oréal S.A. est une Société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale en domestique ou à l'export sur son territoire d'exploitation.

En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de holding et de coordination stratégique d'une part et scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part.

Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles déterminent la stratégie dans leur marché, font les choix les plus adaptés, fabriquent ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

La quasi-totalité des filiales est rattachée à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant.

Les comptes détaillés dans ce chapitre présentent les résultats du Groupe L'Oréal dans leur intégralité, toutes filiales confondues.

Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés a été intégré à la fin de ce chapitre.

5.1. COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	2021	2020	2019
Chiffre d'affaires	3.1	**32 267,6**	**27 992,1**	**29 873,6**
Coût des ventes		-8 433,3	-7 532,3	-8 064,7
Marge brute		**23 854,3**	**20 459,8**	**21 808,9**
Frais de Recherche et Innovation		-1 028,7	-964,4	-985,3
Frais publi-promotionnels		-10 591,0	-8 647,9	-9 207,8
Frais commerciaux et administratifs		-6 074,2	-5 638,5	-6 068,3
Résultat d'exploitation	3.1	**6 160,3**	**5 209,0**	**5 547,5**
Autres produits et charges	4	-432,0	-709,0	-436,5
Résultat opérationnel		**5 728,3**	**4 500,0**	**5 111,0**
Coût de l'endettement financier brut		-38,0	-79,2	-75,4
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		18,5	19,8	28,7
Coût de l'endettement financier net		**-19,4**	**-59,4**	**-46,7**
Autres produits et charges financiers	9.4	-40,2	-36,5	-16,0
Dividendes Sanofi		378,3	372,4	363,0
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence		6 046,9	4 776,5	5 411,4
Impôts sur les résultats	6	-1 445,4	-1 209,8	-1 657,2
Résultat net des sociétés mises en équivalence		0,6	0,9	1,0
Résultat net		**4 602,2**	**3 567,6**	**3 755,2**
Dont :				
• part du groupe		4 597,1	3 563,4	3 750,0
• part des minoritaires		5,1	4,2	5,2
Résultat net par action part du groupe (en euros)		8,24	6,37	6,70
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)		8,21	6,34	6,66
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	11.4	8,86	7,33	7,78
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	11.4	8,82	7,30	7,74

5.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En millions d'euros	Notes	2021	2020	2019
Résultat net consolidé de l'exercice		**4 602,2**	**3 567,6**	**3 755,2**
Couverture des flux de trésorerie		-203,7	129,1	2,9
Réserves de conversion		610,5	-790,2	188,2
Impôt sur les éléments recyclables (1)		41,5	-23,3	-1,9
Éléments recyclables en résultat		**448,3**	**-684,4**	**189,2**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global	9.3	1 192,2	-1 269,1	1 650,6
Gains et pertes actuariels	11.3	585,5	-225,6	-327,7
Impôt sur les éléments non recyclables (1)		-181,7	97,8	29,7
Éléments non recyclables en résultat		**1 596,0**	**-1 396,9**	**1 352,6**
Autres éléments du résultat global		**2 044,3**	**-2 081,3**	**1 541,8**
Résultat global consolidé		**6 646,5**	**1 486,3**	**5 297,0**
Dont :				
• part du groupe		6 641,4	1 482,1	5 291,9
• part des minoritaires		5,1	4,2	5,1

(1) L'effet d'impôt se décline comme suit :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Couverture des flux de trésorerie	41,5	-23,3	-1,9
Éléments recyclables en résultat	**41,5**	**-23,3**	**-1,9**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global	-37,3	40,4	-51,7
Gains et pertes actuariels	-144,4	57,4	81,4
Éléments non recyclables en résultat	**-181,7**	**97,8**	**29,7**
TOTAL	-140,2	74,5	27,8

5.3. BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

ACTIF

En millions d'euros	Notes	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Actifs non courants		**30 937,6**	**29 046,8**	**29 893,3**
Écarts d'acquisition	7.1	11 074,5	10 514,2	9 585,6
Autres immobilisations incorporelles	7.2	3 462,8	3 356,3	3 163,8
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	3.2	1 507,6	1 525,3	1 892,3
Immobilisations corporelles	3.2	3 266,2	3 225,2	3 644,3
Actifs financiers non courants	9.3	10 920,2	9 604,8	10 819,1
Titres mis en équivalence	8	9,9	11,1	10,9
Impôts différés actifs	6.3	696,5	809,9	777,3
Actifs courants		**12 075,8**	**14 560,1**	**13 916,5**
Stocks	3.3	3 166,9	2 675,8	2 920,8
Créances clients	3.3	4 021,0	3 511,3	4 086,7
Autres actifs courants	3.3	2 037,9	1 732,7	1 474,9
Impôts sur les bénéfices		136,2	234,4	148,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.2	2 713,8	6 405,9	5 286,0
TOTAL		43 013,4	43 606,9	43 809,8

PASSIF

En millions d'euros	Notes	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Capitaux propres	11	**23 592,6**	**28 998,8**	**29 426,0**
Capital		111,5	112,0	111,6
Primes		3 265,6	3 259,8	3 130,2
Autres réserves		19 092,2	18 642,5	16 930,9
Autres éléments du résultat global		5 738,6	4 304,5	5 595,8
Réserves de conversion		-279,1	-889,2	-99,2
Actions auto-détenues		-8 940,2	-	-
Résultat net part du groupe		4 597,1	3 563,4	3 750,0
Capitaux propres - part du groupe		**23 585,7**	**28 993,0**	**29 419,3**
Intérêts minoritaires		6,9	5,8	6,7
Passifs non courants		**2 837,6**	**3 478,0**	**3 615,3**
Provisions pour retraites et autres avantages	5.4	360,6	1 013,5	772,9
Provisions pour risques et charges	12.1	63,8	56,8	56,9
Passifs d'impôts non courants	6	344,8	397,9	310,2
Impôts différés passifs	6.3	810,3	706,6	737,7
Emprunts et dettes financières non courants	9.1	10,7	8,5	9,6
Dettes financières de location - part non courante	9.1	1 247,5	1 294,7	1 628,0
Passifs courants		**16 583,2**	**11 130,1**	**10 868,5**
Dettes fournisseurs		6 068,1	4 764,5	4 658,4
Provisions pour risques et charges	12.1	1 223,3	1 224,7	1 117,8
Autres passifs courants	3.4	3 980,8	3 682,5	3 508,5
Impôts sur les bénéfices		268,9	215,1	334,8
Emprunts et dettes financières courants	9.1	4 619,4	856,4	841,2
Dettes financières de location - part courante	9.1	422,8	386,9	407,9
TOTAL		43 013,4	43 606,9	43 809,8

5.4. TABLEAUX DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat	Autres éléments du résultat global	Actions auto-détenues	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Situation au 31.12.2018	**559 629 527**	**112,1**	**3 070,3**	**19 847,8**	**4 242,1**	**-56,5**	**-287,4**	**26 928,4**	**5,2**	**26 933,6**
Changement de méthode comptable au 01.01.2019				-81,5				-81,5	-	-81,5
Situation au 01.01.2019 (1)	**559 629 527**	**112,1**	**3 070,3**	**19 766,3**	**4 242,1**	**-56,5**	**-287,4**	**26 847,0**	**5,2**	**26 852,2**
Résultat net consolidé de l'exercice				3 750,0	-			3 750,0	5,2	3 755,2
Couverture des flux de trésorerie					*1,1*			*1,1*	*-0,1*	*1,0*
Réserves de conversion							*174,1*	*174,1*	-	*174,1*
Hyperinflation							*14,1*	*14,1*		*14,1*
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**1,1**		**188,2**	**189,3**	**-0,1**	**189,2**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global					*1 598,9*			*1 598,9*		*1 598,9*
Gains et pertes actuariels					-246,3			-246,3		-246,3
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**1 352,6**			**1 352,6**		**1 352,6**
Résultat global consolidé				**3 750,0**	**1 353,7**		**188,2**	**5 291,9**	**5,1**	**5 297,0**
Augmentation de capital	1 491 678	0,3	59,9	-0,1				60,0		60,0
Annulation d'actions auto-détenues		-0,8		-803,0		803,8		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				-2 176,7				-2 176,7	-3,6	-2 180,3
Rémunérations payées en actions				144,4				144,4		144,4
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	-3 000 000					-747,3		-747,3		-747,3
Variations de périmètre								-		-
Autres variations				-0,1				-0,1		-0,1
Situation au 31.12.2019	**558 117 205**	**111,6**	**3 130,2**	**20 681,0**	**5 595,8**	**-**	**-99,2**	**29 419,3**	**6,7**	**29 426,0**
Résultat net consolidé de l'exercice				3 563,4	-			3 563,4	4,2	3 567,6
Couverture des flux de trésorerie					*105,6*			*105,6*	*0,2*	*105,8*
Réserves de conversion					-		*-801,8*	*-801,8*	*-0,3*	*-802,1*
Hyperinflation					-		*11,9*	*11,9*	-	*11,9*
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**105,6**		**-789,9**	**-684,3**	**-0,1**	**-684,4**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global					*-1 228,8*			*-1 228,8*		*-1 228,8*
Gains et pertes actuariels					*-168,1*			*-168,1*		*-168,1*
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**-1 396,9**		-	**-1 396,9**		**-1 396,9**
Résultat global consolidé				**3 563,4**	**-1 291,3**		**-789,9**	**1 482,1**	**4,2**	**1 486,3**
Augmentation de capital	1 754 375	0,4	129,6	-0,2				129,8		129,8
Annulation d'actions auto-détenues								-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				-2 172,6				-2 172,6	-4,9	-2 177,5
Rémunérations payées en actions				129,7				129,7		129,7
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus								-		-
Variations de périmètre								-		-
Autres variations				4,8				4,8	-0,1	4,7
Situation au 31.12.2020	**559 871 580**	**112,0**	**3 259,8**	**22 206,0**	**4 304,5**	**-**	**-889,1**	**28 993,0**	**5,8**	**28 998,8**

(1) Après prise en compte du changement de méthode comptable relatif à IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (note 1).

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat[2]	Autres éléments du résultat global	Actions auto-détenues	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Situation au 31.12.2020	**559 871 580**	**112,0**	**3 259,8**	**22 206,0**	**4 304,5**	**-**	**-889,1**	**28 993,0**	**5,8**	**28 998,8**
Résultat net consolidé de l'exercice				4 597,1				4 597,1	5,1	4 602,2
Couverture des flux de trésorerie					*-161,9*			*-161,9*	*-0,3*	*-162,2*
Réserves de conversion							*582,4*	*582,4*	*0,3*	*582,7*
Hyperinflation							*27,8*	*27,8*		*27,8*
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**-161,9**		**610,2**	**448,3**	**-**	**448,3**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global					*1 154,9*		*-*	*1 154,9*	*-*	*1 154,9*
Gains et pertes actuariels					*441,1*		*-*	*441,1*	*-*	*441,1*
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**1 596,0**		**-**	**1 596,0**	**-**	**1 596,0**
Résultat global consolidé				**4 597,1**	**1 434,1**	**-**	**610,2**	**6 641,4**	**5,1**	**6 646,5**
Augmentation de capital	800 780	-	5,8	-				5,8	-	5,8
Annulation d'actions auto-détenues		-0,5		-1 104,3		1 104,8		-	-	-
Dividendes versés (hors actions propres)				-2 264,4				-2 264,4	-4,7	-2 269,1
Rémunérations payées en actions				155,2				155,2	-	155,2
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	-25 260 000					-10 045,0		-10 045,0	-	-10 045,0
Variations de périmètre				-				-	-	-
Autres variations[2]				99,8	-			99,8	0,6	100,4
SITUATION AU 31.12.2021	**535 412 360**	**111,5**	**3 265,6**	**23 689,3**	**5 738,6**	**-8 940,2**	**-279,1**	**23 585,7**	**6,9**	**23 592,6**

(2) Dont 102,2 millions d'euros au titre de l'interprétation IFRIC 2021 relative à IAS19 « Avantages du personnel » portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service.

5.5. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	2021	2020	2019
Flux de trésorerie liés à l'activité				
Résultat net part du groupe		4 597,1	3 563,4	3 750,0
Intérêts minoritaires		5,1	4,2	5,2
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :				
• amortissements, provisions et passifs d'impôts non courants		1 781,0	2 028,1	1 958,3
• variation des impôts différés	6.1	83,6	-10,1	-42,5
• charge de rémunération des plans d'actions gratuites	5.5	155,2	129,7	144,4
• plus ou moins-values de cessions d'actifs		0,5	3,6	-14,0
Autres opérations sans incidence sur la trésorerie		16,5	5,8	1,9
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		1,3	-0,6	-1,0
Marge brute d'auto-financement		**6 640,4**	**5 724,1**	**5 802,3**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3.5	[illegible]	729,2	460,5
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)		**6 728,4**	**6 453,3**	**6 262,8**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-1 075,2	-972,4	-1 231,0
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		14,5	26,6	16,6
Variation des autres actifs financiers (y compris les titres non consolidés)		-117,3	-66,5	-65,9
Incidence des variations de périmètre	2.2	-456,7	-1 626,8	-9,3
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)		**-1 633,7**	**-2 639,1**	**-1 289,6**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement				
Dividendes versés		-2 352,1	-2 190,6	-2 221,1
Augmentation de capital de la société mère		5,8	129,7	60,0
Valeur de cession/(acquisition) des actions propres		-10 060,9	—	-747,3
Rachat d'intérêts minoritaires		—	—	—
Émission (remboursement) d'emprunts à court terme		3 939,4	-74,8	-354,9
Émission d'emprunts à long terme		—	—	—
Remboursement d'emprunts à long terme		—	-3,6	-0,6
Remboursement de la dette de location		-396,4	-451,8	-425,8
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		**-8 864,2**	**-2 591,1**	**-3 689,6**
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D)		77,4	-103,2	10,6
Variation de trésorerie (A+B+C+D)		**-3 692,1**	**1 119,9**	**1 294,0**
Trésorerie d'ouverture (E)		**6 405,9**	**5 286,0**	**3 992,0**
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (A+B+C+D+E)	9.2	2 713,8	6 405,9	5 286,0

Les impôts sur les résultats payés s'élèvent 1 258,3 millions d'euros, 1 316,3 millions d'euros et 1 534,3 millions d'euros pour les exercices 2021, 2020 et 2019.Les intérêts payés (hors intérêts payés sur dettes de location) s'élèvent à 1,7 millions d'euros, 32,4 millions d'euros et 21,6 millions d'euros pour les exercices 2021, 2020 et 2019.Les dividendes reçus s'élèvent à 379,8 millions d'euros, 372,5 millions d'euros et 364,1 millions d'euros respectivement pour les exercices 2021, 2020 et 2019. Ceux-ci font partie de la marge brute d'auto-financement.Les sorties de trésorerie relatives aux contrats de location s'élèvent à 513,1 millions d'euros (dont 37,0 millions d'euros relatifs aux intérêts payés sur dettes de location), 574,1 millions d'euros (dont 44,7 millions d'euros relatifs aux intérêts payés sur dettes de location) et 570,8 millions d'euros (dont 54,4 millions d'euros relatifs aux intérêts payés sur dettes de location) y compris les contrats non éligibles à IFRS 16 pour les exercices 2021, 2020 et 2019.

5.6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1.	Principes comptables	291
NOTE 2.	Principaux événements de la période	293
NOTE 3.	Éléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle	294
NOTE 4.	Autres produits et charges opérationnels	301
NOTE 5.	Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel	302
NOTE 6.	Impôts sur les résultats	309
NOTE 7.	Actifs incorporels	311
NOTE 8.	Titres mis en équivalence	321
NOTE 9.	Actifs et passifs financiers – Coût de l'endettement	322
NOTE 10.	Instruments dérivés et exposition aux risques de marché	326
NOTE 11.	Capitaux propres – Résultat par action	330
NOTE 12.	Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs	334
NOTE 13.	Développement durable et climat	337
NOTE 14.	Engagements hors bilan	338
NOTE 15.	Transactions entre parties liées	338
NOTE 16.	Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	339
NOTE 17.	Événements post-clôture	339

NOTE 1. Principes comptables

Les comptes consolidés de L'Oréal et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2021, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2021.

Le Conseil d'Administration a arrêté le 9 février 2022 les états financiers consolidés au 31 décembre 2021. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 21 avril 2022.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2021.

Le Groupe est en cours d'examen d'une décision de l'IFRS IC :

Publication en avril 2021 d'une décision relative à IAS 38 « Immobilisations incorporelles » portant sur la comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel mis à disposition dans le « cloud » dans le cadre d'un contrat « *Software as a service* » (dit SaaS). Cette analyse n'est pas encore finalisée au 31 décembre 2021 compte tenu de la complexité opérationnelle de mise en application de cette décision.

Amendement et interprétation appliqués en 2021 : décision relative à IAS 19 « Avantages du personnel » portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service

La méthode de reconnaissance historique des engagements appliquée aux régimes de retraite à prestations définies consistait en un étalement linéaire des droits sur toute la carrière des bénéficiaires.

L'IFRIC a préconisé un ajustement de cette méthode pour les régimes à prestations définies présentant les caractéristiques suivantes :

- ils dépendent de l'ancienneté dans l'entreprise ;
- ils sont plafonnés après un certain nombre d'années d'ancienneté ;
- ils sont payables à compter de l'âge de retraite.

Pour ce type de régime, la décision publiée fin mai 2021 prévoit de linéariser l'acquisition des droits sur la période précédant l'âge de départ à la retraite, en la limitant à une durée égale à l'ancienneté nécessaire pour atteindre les droits plafonnés.

Les impacts aux bornes du Groupe portent essentiellement sur la France et s'élèvent à 137,4 millions d'euros en brut et 102,2 millions d'euros après impôt en augmentation des capitaux propres. L'impact sur le compte de résultat de l'exercice est marginal.

Amendement et interprétation appliqués en 2020 : IFRS 16 « Contrats de location »

Au 31 décembre 2020, le Groupe a finalisé l'analyse de la décision IFRS IC du 26 novembre 2019. Cette décision porte sur la durée de certains contrats de location (durée indéfinie ou durée contractuelle initiale courte et renouvelables par tacite reconduction) de même que sur la durée d'amortissement des agencements et installations indissociables du bien loué. Cette décision n'a pas d'impact significatif au niveau du Groupe.

Le Groupe a appliqué les amendements d'IFRS 16, adoptés par l'Union européenne le 12 octobre 2020 et le 31 mars 2021, relatifs aux allégements de loyers liés à la Covid-19 réduisant les paiements de location dus au plus tard le 30 juin 2022. Les amendements permettent de comptabiliser immédiatement en résultat les modifications au titre des allégements et non pas de manière étalée sur la durée du contrat.

Les impacts ne sont pas matériels au niveau du Groupe.

Changement de méthode comptable appliquée au 1er janvier 2019 : IFRS 16 « Contrats de location »

Cette norme est entrée en vigueur au 1er janvier 2019.

Les principaux changements induits par la norme sont les suivants :

- Comptabilisation des contrats de location simple à compter du 1er janvier 2019 : tous les contrats de location sont comptabilisés suivant un modèle unique consistant à enregistrer au passif la dette locative (sommes des paiements futurs actualisés), et à l'actif, un droit d'utilisation.

La durée de location correspond à la période non résiliable de chaque contrat sauf si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer les options de renouvellement prévues contractuellement.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée prévue de location.

Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer la dette locative correspond au taux effectif annuel pour chaque contrat calculé à partir des taux zéro coupons obtenus par devise et par tranche de maturité, augmenté du *spread* de crédit du Groupe.

L'Oréal a fait le choix de la méthode rétrospective simplifiée.

L'option d'évaluer le droit d'utilisation en déterminant leur valeur comptable depuis la date de début du contrat de location a été utilisée pour la quasi-totalité des contrats.

- Les contrats de location capitalisés sont à 95 % des contrats de location immobilière, qu'il s'agisse des sièges sociaux des pays, des boutiques ou des centrales de distribution. Les autres natures de contrats de location concernent les flottes de véhicules, matériels de manutention traditionnels ainsi que des outils et équipement packaging.
- Les contrats de faible valeur ainsi que les contrats se terminant dans l'année 2019 n'ont pas été retenus dans le *scope*.
- Lors de la comptabilisation initiale, il est constaté des impôts différés.

- Le retraitement du bilan d'ouverture au 1er janvier 2019 se présente comme suit :

En millions d'euros		*En millions d'euros*	
ACTIF		**PASSIF**	
		Capitaux propres	- 82
Autres immobilisations incorporelles/corporelles	- 92	Impôts différés passifs	- 10
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	2 005	Dettes financières de location - part non courante	1 751
Impôts différés actifs	19	Autres passifs courants	- 129
Autres actifs courants	2	Dettes financières de location - part courante	404
TOTAL	1 934	TOTAL	1 934

Changement d'interprétation comptable appliquée au 1er janvier 2019 : Application d'IFRIC 23

L'application depuis le 1er janvier 2019 de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » a conduit à reclasser les provisions fiscales incertaines en *Passifs d'impôts non courants*.

1.1. Utilisation d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes comptables internationales, nécessite que le Groupe procède à des estimations et utilise certaines hypothèses susceptibles d'impacter la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe.

Ces estimations et hypothèses portent essentiellement sur les évaluations des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels, la durée des contrats de location, les provisions, les passifs d'impôts non courants, les engagements de retraite, les impôts différés et la valorisation des paiements en actions. Les estimations utilisées par le Groupe sur ces différents thèmes sont élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement des comptes et détaillées dans les notes spécifiques se rapportant à chaque problématique.

1.2. Périmètre et méthodes de consolidation

Toutes les sociétés comprises dans le périmètre clôturent leur exercice ou procèdent à un arrêté au 31 décembre.

Les sociétés du Groupe dans lesquelles la société mère L'Oréal exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés du Groupe contrôlées conjointement, avec un nombre limité d'autres actionnaires en vertu d'un accord contractuel, sont consolidées par mise en équivalence conformément à IFRS 11.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

1.3. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les actifs et passifs des filiales étrangères sont convertis sur la base des cours de change constatés à la clôture. Les éléments de leur compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période.

La différence de conversion qui en résulte est portée directement en capitaux propres au poste *Réserves de conversion*, pour la part revenant au Groupe et au poste *Intérêts minoritaires*, pour la part revenant aux tiers.

1.4. Évaluation des écarts d'acquisition en devises

Les écarts d'acquisition dégagés sur des sociétés étrangères sont considérés comme des actifs et passifs de la société étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entité et convertis au cours de clôture. Les écarts d'acquisition constatés antérieurement au 1er janvier 2004 ont été conservés en euros.

NOTE 2. Principaux événements de la période

2.1. Variations de périmètre

2.1.1. Année 2021

Acquisitions

Le 1er février 2021, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Takami Co. Cette société développe et commercialise sous licence les produits de la marque de soin de la peau Takami appartenant au Docteur Hiroshi Takami, fondateur des deux cliniques dermatologiques éponymes à Tokyo. Elle est présente majoritairement au Japon et dans certains pays d'Asie, notamment en Chine.

À cette occasion, L'Oréal a également renouvelé pour une très longue durée le contrat de licence de marque avec le Docteur Takami et signé un contrat de collaboration avec les cliniques Takami.

Takami sera intégré dans la Division L'Oréal Luxe.

Le 8 décembre 2021, L'Oréal a signé un accord pour l'acquisition de Youth to the People, une marque de soin de la peau californienne inspirée par la *superfood*.

Youth to the People développe et commercialise des produits de soins de la peau haute performance, connus pour leurs formules innovantes qui associent scientifiquement des extraits de *superfood* premiums et végans.

Disponible aux États-Unis, au Canada, en Australie et dans certains pays européens où elle rencontre un vif succès, la marque est commercialisée par le biais d'une distribution omnicanale, à la fois en e-commerce D2C et en distribution sélective. La marque sera intégrée dans la Division L'Oréal Luxe. En 2021, les ventes de la marque devraient dépasser les 50 millions de dollars.

Cette acquisition a été finalisée le 29 décembre 2021 et est consolidée par intégration globale.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 524,8 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition résultant de ces acquisitions et des autres actifs incorporels s'établit provisoirement à 510,5 millions d'euros.

L'impact de l'acquisition Takami sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2021 est de 54,4 millions d'euros et - 7,7 millions d'euros.

Cession

Le 31 mars 2021, L'Oréal a finalisé la cession du site de production de Cosmeurop, situé à Strasbourg, au groupe Superga.

2.1.2. Année 2020

Acquisitions

Le 31 mars 2020, L'Oréal a finalisé l'acquisition des marques et des parfums Mugler et Azzaro du groupe Clarins pour un montant en numéraire de 1,3 milliard d'euros net de trésorerie acquise.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le 18 juin 2020, L'Oréal a annoncé l'acquisition de Thayers Natural Remedies, une marque américaine de soin de la peau. La marque sera intégrée dans la Division des Produits Grand Public de L'Oréal.

La stratégie de distribution, initialement dans un réseau de magasins de produits naturels, a évolué vers une approche multicanale qui comprend aujourd'hui la grande distribution, les distributeurs de produits spécialisés, les *drugstores* et la distribution en ligne. En 2019, Thayers a réalisé un chiffre d'affaires de 44 millions de dollars. L'acquisition a été finalisée le 31 juillet 2020 et est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le coût de ces acquisitions s'établit à 1,7 milliard d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit en date d'acquisition respectivement à 1 464 millions d'euros pour Azzaro et Mugler et 304,3 millions d'euros pour Thayers.

L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2020 s'élève respectivement à 275,7 millions d'euros et 34,9 millions d'euros.

Cession

Le 4 février 2020, à l'issue d'une réflexion stratégique pour assurer le meilleur développement de la marque Roger & Gallet, L'Oréal a annoncé l'entrée en négociations exclusives avec le holding d'investissement français Impala pour la cession de cette marque.

Fondée en 1862 à Paris, Roger & Gallet est issue de l'univers de la Parfumerie Apothicaire, s'inspirant de l'art de vivre à la française. Intégrée au sein de L'Oréal depuis 2008 suite à l'acquisition d'Yves Saint Laurent Beauté, Roger & Gallet propose un catalogue riche de fragrances déclinées autour du parfum, de la toilette et du soin. En 2018, la marque a généré un chiffre d'affaires de 52 millions d'euros.

Le 29 juin 2020, L'Oréal et le holding d'investissement français Impala ont annoncé avoir finalisé la cession de la marque Roger & Gallet.

2.1.3. Année 2019

Acquisition

L'Oréal n'a pas fait d'acquisition significative au cours de l'exercice 2019.

2.2. Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie

Pour 2021, elles concernent essentiellement les acquisitions de Takami et Youth to the People.

Pour 2020, elles concernent essentiellement les acquisitions d'Azzaro-Mugler et Thayers Natural Remedies.

Pour 2019, l'impact des acquisitions n'est pas significatif.

2.3. Opération sur capital

Le 7 décembre 2021, le Conseil d'Administration de L'Oréal, a approuvé une opération stratégique consistant en un rachat par L'Oréal, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, de 22,26 millions de ses propres actions, soit 4 % de son capital, à Nestlé. Le prix total payé à Nestlé s'élève à 8 904 millions d'euros. Toutes les actions rachetées par L'Oréal le sont exclusivement à des fins d'annulation. L'opération a un effet relutif marginal sur le bénéfice net dilué par action en 2021 compte tenu du rachat des actions en fin d'année 2021 mais aura un effet relutif d'au moins 4 % en année pleine sur l'exercice 2022.

Cette opération a conduit le Groupe à souscrire un prêt relais à hauteur de 1,9 milliard d'euros et à contracter des billets de trésorerie pour 2,3 milliards d'euros, le solde étant financé via la trésorerie disponible au 31 décembre 2021.

NOTE 3. Éléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle

Principes comptables

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est reconnu dès lors que le contrôle des biens a été transféré au client.

Les remises, ristournes et retours de produits sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires, tout comme les avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs, résultant en une sortie de trésorerie tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation.

Les avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires lorsque les deux conditions suivantes sont remplies simultanément : la prestation n'est pas séparable de l'opération de vente du produit et il n'est pas possible d'estimer raisonnablement la juste valeur du coût de la prestation.

Les remises, ristournes, provisions pour retours et avantages accordés aux clients sont comptabilisés simultanément à la reconnaissance des ventes, lorsqu'ils peuvent être estimés de façon raisonnablement fiable, en se basant notamment sur les données statistiques issues de l'expérience passée et sur les conditions contractuelles.

Coût des ventes

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût de revient industriel des produits vendus, les coûts de distribution des produits aux clients y compris les frais de transport et de livraison des marchandises vers les clients, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire de dépôts, ainsi que les coûts de dépréciation des stocks et les redevances versées à des tiers.

Frais de recherche et innovation

Les dépenses engagées pendant la phase de recherche sont comptabilisées en charges de la période au cours de laquelle elles sont encourues.

Les dépenses engagées pendant la phase d'innovation sont activées en *Immobilisations incorporelles* uniquement si elles satisfont l'ensemble des critères suivants conformément à la norme IAS 38 :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'intention et la capacité de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet, sont démontrées ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme et pour l'utiliser ou le vendre sont disponibles ;
- le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables, comme l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée.

Compte tenu du nombre très important de projets d'innovation et des aléas liés à la décision du lancement des produits concernés par ces projets, L'Oréal considère que certains critères d'activation ne sont dès lors pas remplis.

Frais publi-promotionnels

Ils incluent principalement les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs. Ces coûts sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Frais commerciaux et administratifs

Ils regroupent essentiellement les forces de vente et leur encadrement, les équipes marketing, les services administratifs ainsi que les frais généraux et les charges d'actions gratuites.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la marge brute diminuée des frais de recherche et innovation, des frais publi-promotionnels et des frais commerciaux et administratifs.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les biens financés par des contrats de location sont comptabilisés à l'actif du bilan en *Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location*. La dette correspondante est inscrite au passif en *Dettes financières de location*.

Les subventions d'investissement sont présentées au passif dans les *Autres passifs courants*.

Les composantes d'une immobilisation sont comptabilisées séparément lorsque leurs durées d'utilité estimées, et donc leurs durées d'amortissement, sont significativement différentes.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilité suivantes :

Constructions	40 ans
Matériels industriels	5-15 ans
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	3 ans
Autres immobilisations corporelles	3-10 ans

Les amortissements et dépréciations sont présentés au compte de résultat selon la destination de l'immobilisation.

Compte tenu de la typologie des actifs corporels, aucune valeur résiduelle n'a été considérée à l'issue des durées d'utilité présentées ci-dessus.

Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du prix de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes ou à rotation lente font l'objet de provisions pour dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

Créances clients

Les créances clients sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond à leur juste valeur.

La méthodologie de dépréciation des créances commerciales en vigueur chez L'Oréal tient compte du niveau de pertes attendues du portefeuille client établi en fonction des statistiques passées dès l'initiation de la créance. Par ailleurs, ce risque est limité en raison de la politique d'assurance client suivie par le Groupe.

Sauf exception lorsque les conditions locales ne le permettent pas, le Groupe a une couverture d'assurance sur ses filiales.

3.1. Information sectorielle

3.1.1. Informations par secteur d'activité

L'activité du Groupe est répartie entre quatre Divisions. Dans les marchés, chacune d'entre elles développe et valorise un ensemble de marques propres auprès des consommateurs :

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

  La Division s'appuie sur plus de 100 ans de connaissance et d'accompagnement du monde de la coiffure. Elle a construit un portefeuille de marques uniques (L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix et PureOlogy) ;
- la Division des Produits Grand Public se fixe pour objectif de démocratiser le meilleur de la beauté.

  La Division construit son développement autour de la dynamique de ses quatre grandes marques mondiales (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York et NYX Professional Makeup), et du déploiement de ses marques spécialisées ou régionales (Stylenanda, Essie, Dark and Lovely, Mixa, Magic, etc.) ;
- L'Oréal Luxe propose des expériences et produits d'exception pour les consommateurs les plus exigeants de la distribution sélective.

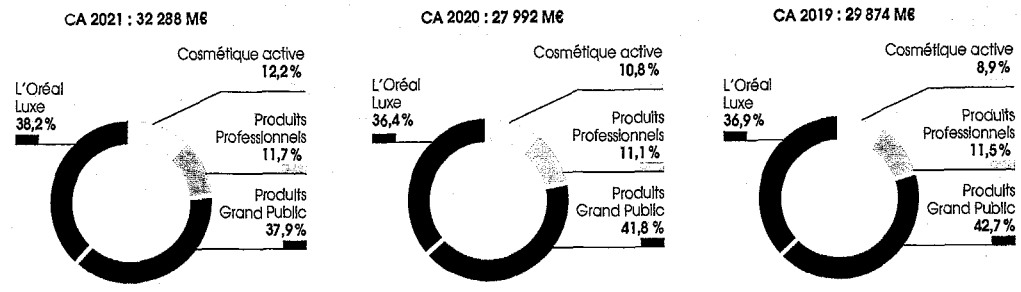
  La Division orchestre un portefeuille unique de marques prestigieuses : marques généralistes emblématiques, marques couture aspirationnelles et marques alternatives ou spécialisées (Lancôme, Kiehl's, Giorgio Armani Beauty, Yves Saint Laurent Beauté, Biotherm, Helena Rubinstein, Shu Uemura, IT Cosmetics, Urban Decay, Ralph Lauren, Mugler, Viktor&Rolf, Valentino, Azzaro, etc.) ;
- la Division Cosmétique Active a pour mission d'offrir à chacun les moyens d'améliorer la beauté et la santé de sa peau.

  Son portefeuille de marques très complémentaires (La Roche-Posay, Vichy, CeraVe, SkinCeuticals, etc.) répond aux tendances majeures du soin de la peau et aux recommandations par des professionnels de santé.

Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de Recherche Fondamentale et aux charges d'actions gratuites non affectés aux Divisions. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telle que l'activité de réassurance.

La mesure de la performance de chaque Division est basée sur le résultat d'exploitation.

POIDS DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION SUR LES TROIS PÉRIODES



En millions d'euros 2021	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel (1)	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 783,9	806,9	3 251,6	80,3	175,1
Produits Grand Public	12 233,5	2 466,0	10 186,6	370,7	709,1
L'Oréal Luxe	12 346,2	2 816,3	9 532,4	293,3	473,6
Cosmétique Active	3 924,0	990,5	2 957,4	80,1	117,5
TOTAL DES DIVISIONS	32 287,6	7 079,7	25 927,9	824,4	1 475,3
Non alloué		-919,4	1 047,7	259,6	215,6
GROUPE	32 287,6	6 160,3	26 975,7	1 084,0	1 690,9

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2020	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel (1)	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 097,3	581,7	2 962,6	63,1	198,8
Produits Grand Public	11 703,8	2 388,1	9 887,6	360,8	818,2
L'Oréal Luxe	10 179,9	2 275,9	8 773,4	277,2	545,9
Cosmétique Active	3 011,1	766,0	2 524,2	56,7	125,1
TOTAL DES DIVISIONS	27 992,1	6 011,6	24 147,7	757,8	1 688,1
Non alloué		- 802,6	1 042,6	167,4	198,4
GROUPE	27 992,1	5 209,0	25 190,3	925,2	1 886,4

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2019	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel (1)	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 441,9	691,6	3 506,1	85,7	191,4
Produits Grand Public	12 748,2	2 574,6	10 700,0	514,3	780,7
L'Oréal Luxe	11 019,8	2 493,7	7 941,7	514,4	592,9
Cosmétique Active	2 663,7	620,8	2 374,1	66,1	92,3
TOTAL DES DIVISIONS	29 873,6	6 380,7	24 521,8	1 180,5	1 657,3
Non alloué		- 833,2	1 077,6	142,4	199,6
GROUPE	29 873,6	5 547,5	25 599,5	1 322,9	1 856,9

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les clients, les stocks.

L'actif opérationnel se raccorde comme suit aux bilans 2021, 2020 et 2019 :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Actif opérationnel	**26 975,7**	**25 190,3**	**25 599,5**
Actifs financiers non courants	10 920,2	9 604,8	10 819,1
Titres mis en équivalence	9,9	11,1	10,9
Impôts différés actifs	696,5	809,9	777,3
Autres éléments courants	1 697,4	1 584,9	1 317,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 713,8	6 405,9	5 286,0
Actif non ventilé	**16 037,7**	**18 416,6**	**18 210,3**
TOTAL ACTIF	43 013,4	43 606,9	43 809,8

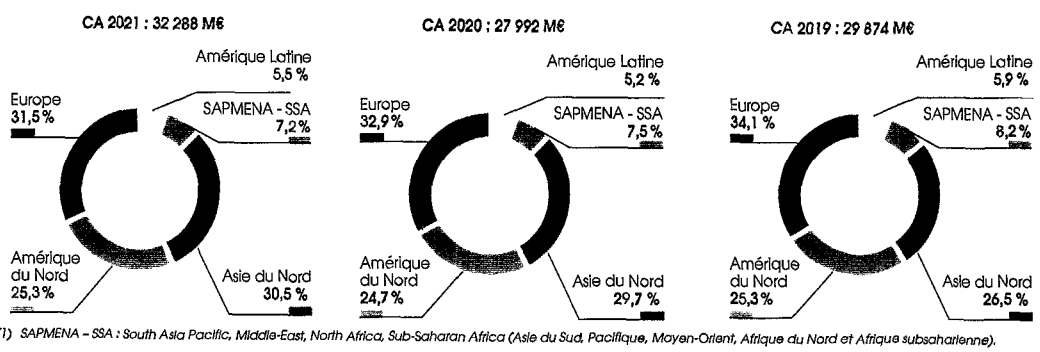
3.1.2. Informations par zone géographique

Toutes les informations sont présentées par zone d'implantation géographique des filiales.

Au cours du premier semestre 2021, le Groupe a procédé à une redéfinition de ses Zones géographiques. L'activité par Zone géographique est alignée sur cette organisation et se répartit comme suit : Europe, Amérique du Nord, Asie du Nord, Zone SAPMENA - SSA (1) et Amérique Latine. Les données relatives aux périodes antérieures ont été retraitées pour tenir compte de ces changements.

3.1.2.1. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

POIDS DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE SUR LES TROIS PÉRIODES



(1) SAPMENA - SSA : South Asia Pacific, Middle-East, North Africa, Sub-Saharan Africa (Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient, Afrique du Nord et Afrique subsaharienne).

		Croissance (en %)			
En millions d'euros	2021	À données publiées	Hors effets monétaires	2020	2019
Europe	10 184,8	10,7 %	11,1 %	9 199,3	10 186,8
Amérique du Nord	8 155,9	18,1 %	21,8 %	6 903,4	7 567,0
Asie du Nord	9 863,3	18,6 %	17,8 %	8 318,1	7 908,2
SAPMENA – SSA	2 312,0	10,0 %	16,0 %	2 101,9	2 438,5
Amérique Latine	1 771,5	20,6 %	27,0 %	1 469,3	1 773,1
GROUPE	32 287,6	15,3 %	16,9 %	27 992,1	29 873,6

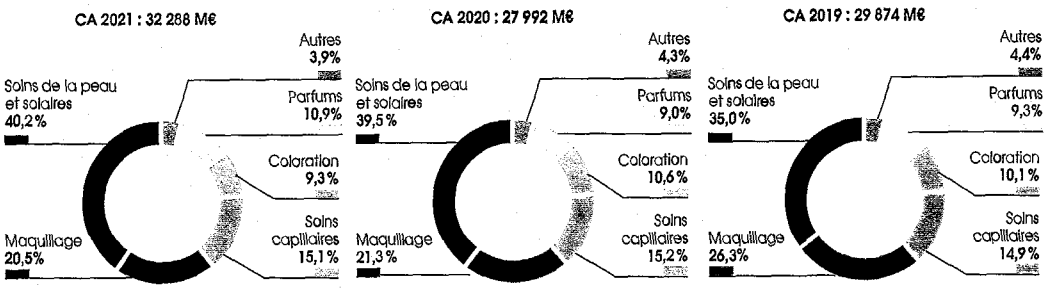
3.1.2.2. Ventilation de l'actif opérationnel et des investissements consolidés par zone géographique

	2021		2020		2019	
En millions d'euros	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels
Europe	11 837,5	375,8	11 504,0	358,5	10 607,0	525,4
Amérique du Nord	7 636,3	208,5	6 991,0	193,7	7 789,0	332,3
Asie du Nord	4 030,1	153,9	3 424,4	116,7	3 451,2	180,3
SAPMENA – SSA	1 170,7	52,7	1 059,6	48,8	1 202,4	74,9
Amérique Latine	1 253,4	33,6	1 168,7	40,0	1 472,3	67,6
Non alloué	1 047,7	259,6	1 042,6	167,4	1 077,6	142,4
GROUPE	26 975,7	1 084,0	25 190,3	925,2	25 599,5	1 322,9

3.1.3. Chiffre d'affaires par métier

		Croissance (en %)			
En millions d'euros	2021	À données publiées	Hors effets monétaires	2020	2019
Soins de la peau et solaires	12 982,3	17,5 %	18,1 %	11 051,7	10 453,1
Maquillage	6 626,8	11,0 %	12,6 %	5 969,3	7 854,3
Soins capillaires	4 880,1	14,7 %	17,3 %	4 254,3	4 460,9
Coloration	3 016,1	1,5 %	3,9 %	2 971,6	3 032,1
Parfums	3 511,8	38,9 %	41,1 %	2 528,7	2 770,4
Autres	1 270,6	4,4 %	6,9 %	1 216,5	1 302,8
GROUPE	32 287,6	15,3 %	16,9 %	27 992,1	29 873,6

| POIDS DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER SUR LES TROIS PÉRIODES



3.2. Dotations aux amortissements et immobilisations corporelles

3.2.1. Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles incluses dans les charges opérationnelles s'élèvent à 1 459,1 millions d'euros dont 405,6 millions d'euros au titre des droits d'utilisation (IFRS 16), 1 616,9 millions d'euros dont 466,6 millions d'euros au titre des droits d'utilisation (IFRS 16) et 1 616,8 millions d'euros dont 445,1 millions d'euros au titre des droits d'utilisation (IFRS 16) respectivement pour 2021, 2020 et 2019.

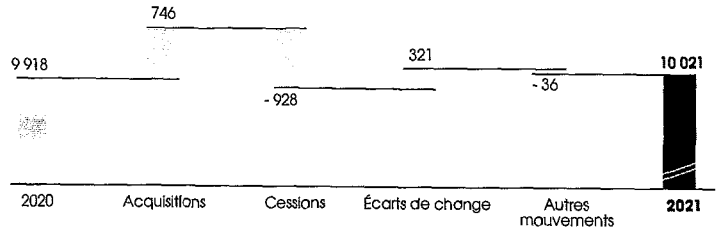
3.2.2. Immobilisations corporelles

En millions d'euros 2021	31.12.2020	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements [1]	31.12.2021
Terrains et constructions	2 334,7	42,2	- 75,3	52,8	29,0	2 383,3
Installations techniques, matériel et outillage	3 639,7	133,8	- 208,8	101,5	63,6	3 733,7
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	2 096,4	203,8	- 506,0	90,1	42,8	1 927,1
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 846,8	366,4	- 147,2	77,0	- 171,0	1 976,9
Valeurs brutes	**9 917,6**	**746,2**	**- 928,3**	**321,4**	**- 35,7**	**10 021,0**
Terrains et constructions	1 251,2	89,9	- 69,0	28,0	- 8,1	1 292,0
Installations techniques, matériel et outillage	2 700,6	237,4	- 203,3	75,0	- 26,5	2 783,2
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 664,9	317,9	- 505,5	69,7	0,2	1 547,2
Autres immobilisations corporelles	1 075,7	144,2	- 140,1	47,1	5,5	1 132,4
Amortissements et provisions	**6 692,4**	**789,4**	**- 917,9**	**219,8**	**- 29,1**	**6 755,0**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 225,2	- 43,2	- 10,4	101,6	- 6,8	3 266,2

(1) Il s'agit essentiellement des incidences des variations de périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

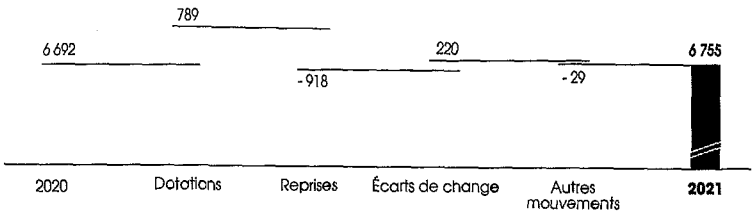
VARIATION DES IMMOBILISATIONS BRUTES

(en millions d'euros)



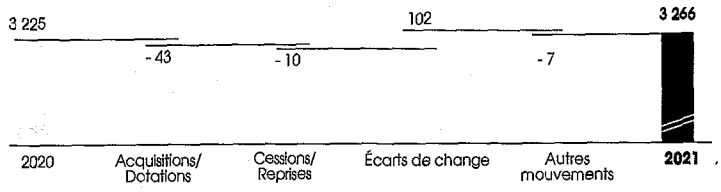
VARIATION DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

(en millions d'euros)



IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES

(en millions d'euros)



En millions d'euros 2020	31.12.2019	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements (1)	31.12.2020
Terrains et constructions	2 333,3	47,2	- 24,9	- 101,0	80,3	2 334,7
Installations techniques, matériel et outillage	3 735,3	163,1	- 120,3	- 175,4	37,1	3 639,7
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	2 358,1	221,0	- 420,2	- 144,4	81,8	2 096,4
Autres immobilisations corporelles et en-cours	2 004,3	262,1	- 97,5	- 114,4	- 207,8	1 846,8
Valeurs brutes	**10 431,1**	**693,4**	**- 662,9**	**- 535,2**	**- 8,6**	**9 917,6**
Terrains et constructions	1 218,7	79,4	- 19,3	- 38,1	10,5	1 251,2
Installations techniques, matériel et outillage	2 732,6	259,2	- 119,3	- 115,0	- 56,9	2 700,6
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 774,4	408,2	- 415,4	- 113,9	11,6	1 664,9
Autres immobilisations corporelles	1 061,0	165,0	- 94,8	- 66,4	11,0	1 075,7
Amortissements et provisions	**6 786,8**	**911,7**	**- 648,8**	**- 333,4**	**- 23,8**	**6 692,4**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 644,3	- 218,3	- 14,1	- 201,8	15,2	3 225,2

(1) Il s'agit essentiellement d'actifs liés à la remise en états de locaux reclassés en droit d'utilisation suite à l'application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019 pour 33 millions d'euros et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

En millions d'euros 2019	31.12.2018	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements (1)	31.12.2019
Terrains et constructions	2 259,2	43,1	- 38,2	18,4	50,8	2 333,3
Installations techniques, matériel et outillage	3 585,1	158,3	- 129,6	38,0	83,5	3 735,3
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	2 147,8	372,2	- 247,4	43,0	42,5	2 358,1
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 922,1	384,0	- 76,8	25,8	- 250,8	2 004,3
Valeurs brutes	**9 914,3**	**957,6**	**- 492,0**	**125,2**	**- 74,0**	**10 431,1**
Terrains et constructions	1 169,9	77,1	- 33,3	6,8	- 1,8	1 218,7
Installations techniques, matériel et outillage	2 585,7	258,6	- 126,7	24,9	- 9,9	2 732,6
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 559,4	440,2	- 246,6	31,5	- 10,1	1 774,4
Autres immobilisations corporelles	974,7	168,3	- 75,6	13,5	- 19,9	1 061,0
Amortissements et provisions	**6 289,7**	**944,2**	**- 482,2**	**76,8**	**- 41,7**	**6 786,8**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 624,6	13,4	- 9,8	48,4	- 32,4	3 644,3

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

3.2.3. Contrats de location

3.2.3.1. Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se décomposent ainsi, par nature d'actif sous-jacent :

En millions d'euros	31.12.2021 Net	Dont amortissements et dépréciations (1) 2021	31.12.2020 Net	31.12.2019 Net
Constructions	1 124,6	261,5	1 101,2	1 291,2
Boutiques	265,4	123,0	293,3	445,1
Droit au bail	28,7	3,4	34,5	49,0
Autres	88,8	17,1	96,3	106,9
DROITS D'UTILISATION	1 507,6	405,0	1 525,3	1 892,3

(1) Dont 405,6 millions d'euros au titre de l'amortissement de la période.

3.2.3.2. Dette financière de location

Les dettes locatives se décomposent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Dettes locatives à plus de 5 ans	313,8	299,9	465,7
Dettes locatives entre 1 et 5 ans	933,7	994,8	1 162,3
Dettes locatives à moins d'1 an	422,8	386,9	407,9
DETTES LOCATIVES	1 670,3	1 681,6	2 035,9

3.3. Stocks - Clients - Autres actifs courants

3.3.1. Stocks

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Produits finis et marchandises	2 770,3	2 492,2	2 724,0
Matières premières, articles de conditionnement et en cours	838,6	643,4	605,7
Valeurs brutes	3 608,9	**3 135,6**	**3 329,7**
Provisions pour dépréciation	442,1	459,8	409,0
STOCKS ET EN-COURS NETS	3 166,9	2 675,8	2 920,8

3.3.2. Créances clients

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Valeur brute	4 069,7	3 565,4	4 133,5
Provisions pour dépréciation	48,7	54,1	46,8
VALEUR NETTE	4 021,0	3 511,3	4 086,7

Les créances clients ont une échéance inférieure à un an. Les dépréciations des créances commerciales tiennent compte du niveau de pertes attendues du portefeuille client dès l'initiation de la créance. Par ailleurs, sauf exception lorsque les conditions locales ne le permettent pas, le Groupe a une couverture d'assurance sur ses filiales.

En conséquence, le risque de non-recouvrement des créances clients est minimisé d'autant, ce que traduit le niveau de provisionnement qui reste inférieur à 2 % des créances brutes à fin 2021.

3.3.3. Autres actifs courants

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Créances fiscales (hors impôts sur les bénéfices) et sociales	707,9	639,0	616,0
Charges constatées d'avance	503,6	452,2	365,9
Instruments dérivés	67,6	183,0	49,2
Actifs financiers courants	4,8	6,7	23,3
Autres actifs courants	753,9	451,8	420,4
TOTAL	2 037,9	1 732,7	1 474,9

3.4. Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Dettes sociales et fiscales (hors impôts sur les bénéfices)	1 628,3	1 533,8	1 586,8
Clients créditeurs	1 326,4	1 244,5	1 128,2
Dettes sur immobilisations	386,6	385,1	434,5
Instruments dérivés	240,4	94,9	123,6
Autres passifs courants	399,1	424,3	235,4
TOTAL	3 980,8	3 682,5	3 508,5

3.5. Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Elles se ventilent de la façon suivante :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Stocks	- 373,3	101,9	- 53,8
Clients	- 407,1	315,3	- 59,6
Fournisseurs	1 086,8	345,3	110,7
Autres créances et dettes	- 218,5	- 33,3	463,2
TOTAL	88,0	729,2	460,5

NOTE 4. Autres produits et charges opérationnels

Principes comptables

Autres produits et charges

Le poste *Autres produits et charges* inclut les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée.

Le coût des opérations de restructuration est intégralement provisionné dès lors qu'il résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel se calcule à partir du résultat d'exploitation et intègre les autres produits et charges tels que les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs et les coûts de restructuration.

Ce poste se décline comme suit :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Plus ou moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels (1)	- 0,4	- 3,5	14,0
Dépréciation des actifs corporels et incorporels (2)	- 337,5	- 89,8	- 142,8
Coûts de restructuration (3)	- 149,6	- 382,1	- 120,2
Autres (4)	55,5	- 233,5	- 187,5
TOTAL	- 432,0	- 709,0	- 436,5

(1) Dont :
- en 2020, principalement la moins-value de cession de Roger & Gallet pour - 2,7 millions d'euros (après impairment constaté au 31 décembre 2019 sur les actifs incorporels pour 62 millions d'euros) ;
- en 2019, 11 millions d'euros de plus-value de cession immobilière en Allemagne.

(2) Dont :
- en 2021, l'écart d'acquisition de It Cosmetics pour - 254,7 millions d'euros ainsi que la marque Magic à hauteur de - 82,8 millions d'euros ;
- en 2020, la marque et l'écart d'acquisition résiduels de Clarisonic pour respectivement 63,6 millions d'euros et 24,6 millions d'euros en raison de l'arrêt de la marque ;
- en 2019, la marque et l'écart d'acquisition de Clarisonic et Roger & Gallet pour respectivement 80 millions d'euros et 59 millions d'euros.

(3) Dont :
- en 2021, la poursuite de la refonte de l'organisation et de la distribution des Divisions Luxe et Professionnelle en Europe pour 60,8 millions d'euros, la réorganisation des forces de vente de la Division Produits Grand Public en Asie du Nord pour 29 millions d'euros, la restructuration d'une activité industrielle en Europe de l'Est pour 10 millions d'euros, la restructuration de l'activité de production en Allemagne pour 18,2 millions d'euros ainsi que la réorganisation des circuits de distribution d'Urban Decay dans 17 pays pour 9,2 millions d'euros ;
- en 2020, la réorganisation des structures de distribution de la Division Luxe en Amérique du Nord pour 96,3 millions d'euros et en Asie Pacifique pour 27,2 millions d'euros, le recentrage de certains circuits de distribution en Chine pour 27,8 millions d'euros, la réorganisation des structures organisationnelles et de distribution des Divisions Luxe et Professionnelle en Europe de l'Ouest pour 85,9 millions d'euros, la poursuite de la refonte des circuits de distribution de NYX Professional Makeup pour 66,3 millions d'euros, le repositionnement des marques Decléor Carita et leur stratégie de commercialisation pour 22,5 millions d'euros ainsi que l'impact opérationnel de l'arrêt de la marque Clarisonic pour 18,9 millions d'euros ;
- en 2019, la refonte des circuits de distribution de NYX Professional Makeup pour 76 millions d'euros, le recentrage de l'outil de production sur le Luxe essentiellement en France pour 11 millions d'euros, la réorganisation de la production Clarisonic aux US pour 8,6 millions d'euros, la réorganisation des structures de distribution, organisationnelles et comptables en Europe pour 9 millions d'euros ainsi que des compléments de coûts sur divers projets de restructuration 2018 essentiellement au Brésil pour 8,2 millions d'euros.

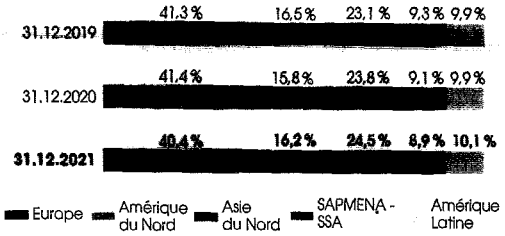
(4) Dont :
- en 2021, une reprise de provision pour 45,6 millions d'euros au titre d'un litige relatif à la propriété intellectuelle, la revalorisation à la baisse des dettes d'Earn-out Style Nanda et Atelier Cologne pour 44,2 millions d'euros partiellement compensée par des dons philanthropiques pour 16 millions d'euros ainsi que les frais relatifs aux acquisitions pour 14,3 millions d'euros ;
- en 2020, certains coûts spécifiques et identifiables liés aux conséquences de la crise sanitaire supportés sur le 1er semestre incluant des coûts sanitaires incrémentaux pour 27 millions d'euros (mesures complémentaires d'hygiène, mesures de protection pour les salariés, caméras thermiques...) et des coûts engendrés par un arrêt soudain et total de l'activité sur les périodes bien définies de « lock down » imposé par les autorités locales pour 43 millions d'euros liés aux points de vente en propre (principalement les salaires des conseillères de beauté et les coûts liés à l'amortissement des droits d'utilisation des boutiques nets des éventuelles subventions reçues des bailleurs) et pour 70 millions d'euros correspondant principalement aux salaires de la force de vente de la Division Produits Professionnels, des conseillères de beauté dans les Department stores de la Division Luxe et des forces de vente des Medical Doctors interdits de visite aux États-Unis.
Les frais relatifs aux acquisitions pour 24 millions d'euros, des litiges relatifs à la propriété intellectuelle pour 20 millions d'euros ;
- en 2019, les frais relatifs aux acquisitions pour 6,1 millions d'euros, la revalorisation à la hausse de l'earn-out Stylenanda pour 56,5 millions d'euros, des litiges relatifs à la propriété intellectuelle pour 55,8 millions d'euros ainsi que le rattrapage de participation suite à l'accord conclu avec l'administration fiscale française au titre des contrôles fiscaux 2014-2018 pour 56,7 millions d'euros.

NOTE 5. Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel

5.1. Effectifs

	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Europe	34 503	35 372	36 322
Amérique du Nord	13 806	13 492	14 480
Asie du Nord	20 908	20 345	20 335
SAPMENA - SSA	7 609	7 739	8 153
Amérique Latine	8 594	8 444	8 684
GROUPE [1]	85 412	85 392	87 974

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.



5.2. Frais de personnel

En millions d'euros	2021	2020	2019
Frais de personnel (charges sociales incluses) [1]	6 471,1	6 124,2	6 131,1

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.

Les frais de personnel incluent les coûts des charges de retraite (hors composante financière), les rémunérations liées aux actions gratuites ainsi que les impôts et taxes sur rémunérations.

5.3. Rémunération des dirigeants

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordés au Comité de Direction et au Conseil d'Administration se ventilent comme suit :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Jetons de présence	1,4	1,4	1,3
Salaires et avantages en nature y compris charges sociales	40,6	40,3	40,1
Charges de retraite	11,2	12,9	10,8
CHARGES D'ACTIONS GRATUITES	27,2	27,5	33,7

Le nombre des dirigeants, membres du Comité de Direction, est de 19 membres au 31 décembre 2021 contre 20 membres au 31 décembre 2020 comme au 31 décembre 2019.

5.4. Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme

Principes comptables

Le Groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Pour les régimes à prestations définies, les caractéristiques des régimes en vigueur au sein du Groupe sont les suivantes :

- en France, les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, il a été mis en place un régime de congé de fin de carrière ainsi qu'un régime de retraite à prestations définies. Il existe de plus dans certaines sociétés du Groupe une couverture médicale partiellement prise en charge par le Groupe et bénéficiant aux retraités. Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle ;
- à l'étranger, lorsqu'il existe des régimes de retraites ou d'autres engagements spécifiques à prestations définies, les engagements actuariels correspondants, nets des fonds capitalisés affectés à leur couverture, sont également pris en charge.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- les droits supplémentaires acquis par les salariés au cours de cet exercice ;
- l'incidence des modifications éventuelles de régimes sur les années antérieures ou de nouveaux régimes ;
- la variation de l'actualisation des droits existant en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- le produit des fonds externes calculé sur la base du taux d'actualisation de l'obligation.

Ces deux derniers éléments représentent la composante financière de la charge de retraite. Cette dernière est ainsi présentée dans le Résultat financier dans la rubrique *Autres produits et charges financiers*.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation au titre de chaque régime, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements et des actifs de couverture est effectuée chaque année et tient compte, notamment pour la valorisation des engagements, de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Le Groupe utilise une approche granulaire simplifiée pour le calcul du coût des services rendus au cours de l'exercice. Cette approche simplifiée consiste à utiliser deux taux d'actualisation distincts pour le calcul de l'engagement et le coût des services rendus basés sur les durations des flux futurs de chacun de ces éléments. La charge financière est calculée en appliquant le taux d'actualisation de l'engagement aux obligations, aux actifs ainsi que le taux d'intérêt différencié au coût des services rendus au cours de l'exercice.

Les pertes et gains actuariels pour les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en capitaux propres.

Les écarts actuariels constatés sur les autres avantages tels que jubilés, médailles... sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est constatée au passif du bilan, dans la rubrique *Provisions pour retraites et autres avantages*.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des engagements tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les principales hypothèses moyennes pondérées se déclinent comme suit pour le Groupe :

En %	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Taux d'actualisation (engagement)	1,6 %	1,1 %	1,6 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	1,8 %	1,4 %	1,9 %
Taux de progression des salaires	3,6 %	3,4 %	3,5 %

* *Utilisés pour le coût des services rendus de l'exercice suivant.*

	31.12.2021			31.12.2020			31.12.2019		
	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final
Taux d'évolution des coûts médicaux	5,3 %	4,2 %	2027	5,3 %	4,2 %	2027	5,7 %	4,2 %	2027

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations des émetteurs privés, de très bonne qualité de signature, de maturité correspondant à celle de l'engagement.

Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation minimale AA-/Aa3 auprès de l'une des trois principales agences de notation financière.

Les taux d'actualisation se déclinent comme suit par zone géographique :

En %	2021	2020	2019
Moyenne pondérée tous pays sur base de l'engagement	**1,6 %**	**1,1 %**	**1,6 %**
Dont :			
Zone Euro			
Taux d'actualisation (engagement) [1]	1,0 %	0,5 %	0,9 %
Taux d'actualisation (coût services rendus)*	1,1 %	0,6 %	1,0 %
États-Unis			
Taux d'actualisation (engagement)	2,5 %	2,0 %	2,8 %
Taux d'actualisation (coût services rendus)*	2,8 %	2,3 %	3,0 %
Royaume-Uni			
Taux d'actualisation (engagement)	2,0 %	1,5 %	2,0 %
Taux d'actualisation (coût services rendus) *	2,0 %	1,5 %	2,0 %

(1) La moyenne pondérée résulte pour 2021 d'un taux d'actualisation de 1,02 % pour les régimes de rente d'une duration moyenne de 19,86 ans et d'un taux de 0,72 % pour les régimes de capitaux d'une duration moyenne de 11,23 ans.
** Utilisés pour le coût des services rendus de l'exercice suivant.*

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 237,0 millions d'euros sur la zone euro, de 89,0 millions d'euros sur les États-Unis et de 74,5 millions d'euros sur le Royaume-Uni.

Les taux de rendement prospectif des actifs de couverture sont alignés sur les taux d'actualisation.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

En %	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Actions [1]	36,6 %	35,2 %	33,9 %
Obligations	54,1 %	57,2 %	57,8 %
Immobilier [2]	4,3 %	4,6 %	4,8 %
Placements monétaires	3,3 %	0,9 %	0,6 %
Divers	1,7 %	2,1 %	2,9 %
TOTAUX	100 %	100 %	100 %

(1) Dont actions L'Oréal : néant.
(2) Dont locaux occupés par l'entreprise : néant.

La répartition des actifs de couverture doit respecter des limites de placement entre les différentes catégories d'actifs et répondre à des critères de notation minimum pour les placements monétaires et les obligations.

Les variations durant les exercices 2021, 2020 et 2019 s'analysent comme suit :

En millions d'euros	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Solde au 31 décembre 2018	**4 144,4**	**- 3 755,5**	**388,9**
Coûts des services rendus au cours de la période	168,8	-	168,8
Effet de l'actualisation	111,8	-	111,8
Rendement attendu des fonds	-	- 99,5	- 99,5
Droits passés ; créations/modifications de régimes	72,9	-	72,9
Réductions de régimes	- 100,3	-	- 100,3
Liquidations de régimes	-	-	-
Prestations versées	- 198,4	151,9	- 46,5
Cotisations versées	6,3	- 58,9	- 52,6
Écarts actuariels	706,6	- 378,9	327,7
Effet de la variation des taux de change	67,9	- 66,3	1,6
Autres mouvements	- 5,3	5,6	0,3
Solde au 31 décembre 2019	**4 974,5**	**- 4 201,6**	**772,9**
Coûts des services rendus au cours de la période	201,2	-	201,2
Effet de l'actualisation	80,0	-	80,0
Rendement attendu des fonds	-	- 66,7	- 66,7
Droits passés ; créations/modifications de régimes	- 12,7	-	- 12,7
Réductions de régimes	- 21,2	-	- 21,2
Liquidations de régimes	- 1,0	1,1	0,2
Prestations versées	- 227,7	161,9	- 65,9
Cotisations versées	4,1	- 85,3	- 81,3
Écarts actuariels	483,1	- 257,5	225,6
Effet de la variation des taux de change	- 167,0	139,8	- 27,2
Autres mouvements	5,1	3,3	8,4
Solde au 31 décembre 2020	**5 318,4**	**- 4 305,0**	**1 013,5**
Coûts des services rendus au cours de la période	221,9	-	221,9
Effet de l'actualisation	60,5	-	60,5
Rendement attendu des fonds	-	- 50,4	- 50,4
Droits passés ; créations/modifications de régimes	- 10,0	-	- 10,0
Réductions de régimes	- 16,7	-	- 16,7
Liquidations de régimes	1,1	-	1,1
Prestations versées	- 221,6	174,7	- 46,9
Cotisations versées	6,4	- 101,1	- 94,6
Écarts actuariels	- 329,9	- 255,2	- 585,2
Effet de la variation des taux de change	159,0	- 151,4	7,5
Autres mouvements (1)	- 141,9	1,8	- 140,0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2021	**5 047,2**	**- 4 686,6**	**360,6**

(1) Dont - 137,4 millions d'euros liés à l'application de l'interprétation IFRIC 2021 relative à IAS 19 « Avantages du personnel » portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service.

La valeur actuelle totale des engagements se ventile comme suit entre les plans totalement ou partiellement financés et ceux non couverts par des actifs financiers :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Valeur actuelle des engagements partiellement ou totalement couverts par des actifs financiers	4 635,0	4 832,5	4 507,6
Valeur de marché des fonds investis	4 686,6	4 304,9	4 201,6
Position nette des engagements partiellement ou totalement financés	- 51,6	527,6	306,1
Valeur actuelle des engagements totalement non couverts par des actifs financiers	412,2	485,9	466,9

Les coûts de retraite pris en charge sont inclus avec les frais de personnel en exploitation et en charge financière pour leur composante financière et se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	221,9	201,2	168,8
Effet de l'actualisation des droits acquis	60,5	80,0	111,8
Rendement attendu des fonds	- 50,4	- 66,7	- 99,5
Créations/modifications de régimes (1)	- 10,0	- 12,7	72,9
Réductions de régimes (1)	- 16,7	- 21,2	- 100,3
Liquidations de régimes	1,1	0,2	-
TOTAL	206,4	180,9	153,6

(1) Sur 2019, l'ordonnance n° 2019-697 transposant une directive européenne du 16 avril 2014 ne permet plus l'acquisition de nouveaux droits supplémentaires dans les régimes ouverts le 20 mai 2014 au titre des périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. L'impact net comptabilisé en résultat 2019 au titre de ces événements est de + 17,5 millions d'euros. L'Oréal a finalisé sur 2021 la mise en place de deux régimes de substitution à droits acquis conformant à cette ordonnance pour les périodes d'emploi à compter du 1er janvier 2020, suite à la publication de la circulaire le 23 décembre 2020, soit le régime de « Retraite supplémentaire des Retraités Anciens Cadres Dirigeants à droits acquis » et le « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants à droits acquis ». Ces régimes sont considérés comme la continuation des anciens régimes en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages.

Les cotisations dues aux caisses de retraites au titre des régimes à cotisations définies pour les exercices 2021, 2020 et 2019 se sont élevées respectivement à 559,3 millions d'euros, 511,3 millions d'euros et 524,8 millions d'euros.

L'évolution de 1 % du taux d'augmentation tendancielle des coûts médicaux se traduirait par les effets suivants :

En millions d'euros	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Dette actuarielle	9,57	- 7,99
Charge normale et charge d'intérêts	0,23	- 0,19

L'historique des pertes et gains actuariels se décline comme suit :

En millions d'euros 2021	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	31,5	- 255,2	- 223,7
Écarts actuariels démographiques	23,2	-	23,2
Écarts actuariels financiers	- 384,6	-	- 384,6
TOTAL	- 329,9	- 255,2	- 585,2

En millions d'euros 2020	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	40,3	- 257,5	- 217,2
Écarts actuariels démographiques	7,2	-	7,2
Écarts actuariels financiers	435,6	-	435,6
TOTAL	483,1	- 257,5	225,6

En millions d'euros 2019	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 25,5	- 378,9	- 404,4
Écarts actuariels démographiques	- 36,6	-	- 36,6
Écarts actuariels financiers	768,8	-	768,8
TOTAL	706,6	- 378,9	327,7

5.5. Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites – Plan d'actionnariat salarié

Principes comptables

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement en actions », la valeur des actions gratuites accordées calculée à la date d'attribution des droits est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits, généralement quatre ans pour les actions gratuites.

La juste valeur des actions gratuites correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition.

Pour les résidents français, pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016, la période de conservation de deux ans supplémentaires a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait une banque à un particulier de profil financier moyen.

L'impact sur le résultat de la période de l'application de la norme IFRS 2 est pris en compte sur la ligne du compte de résultat *Frais commerciaux et administratifs* globalement au niveau du Groupe et n'est pas alloué aux Divisions ni aux zones géographiques.

a) Options de souscription ou d'achat d'actions

Il n'existe plus de plan d'options en vigueur au 31 décembre 2021.

Les données relatives à la totalité des plans d'options sur actions au cours des exercices 2021, 2020 et 2019 sont récapitulées ci-dessous :

	31.12.2021		31.12.2020		31.12.2019	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré
Nombre d'options non levées en début de période	**57 397**	**83,19 €**	**524 193**	**81,91 €**	**1 313 801**	**78,60 €**
Options attribuées	-		-		-	
Options exercées	- 52 397	83,19 €	- 465 796	81,76 €	- 785 408	76,43 €
Options caduques	- 5 000		- 1 000		- 4 200	
Nombre d'options non levées en fin de période	**-**	**- €**	**57 397**	**83,19 €**	**524 193**	**81,91 €**
Dont :						
nombre d'options exerçables en fin de période	-	- €	57 397	83,19 €	524 193	81,91 €
options caduques en fin de période	-		-		-	
Cours moyen pondéré de l'action		**364,74 €**		**273,24 €**		**240,28 €**

b) Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites dont la date d'acquisition est postérieure au 1er janvier 2019.

Date d'attribution Plans de souscription	Date d'acquisition	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
22.04.2015	23.04.2019	860 150	706 937	-
20.04.2016	21.04.2020	906 100	835 725	-
20.04.2017	21.04.2021	906 000	742 276	-
17.04.2018	18.04.2022	931 000	350	885 625
18.04.2019	19.04.2023	843 075	200	823 900
14.10.2020	15.10.2024	713 660	200	712 515
07.10.2021	08.10.2025	588 750	-	588 750

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de quatre ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de deux ans pour les résidents français, pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016, pendant laquelle les actions sont incessibles.

Les conditions de performance concernent pour les plans du 7 octobre 2021, 14 octobre 2020, 18 avril 2019 et 17 avril 2018 :

- à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance – par rapport à celle d'un panel de concurrents – du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices :
  - 2022, 2023 et 2024 pour le plan 2021,
  - 2021, 2022 et 2023 pour le plan 2020,
  - 2020, 2021 et 2022 pour le plan 2019,
  - 2019, 2020 et 2021 pour le plan 2018,
- à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

  Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices :
  - 2022, 2023 et 2024 pour le plan 2021,
  - 2021, 2022 et 2023 pour le plan 2020,
  - 2020, 2021 et 2022 pour le plan 2019,
  - 2019, 2020 et 2021 pour le plan 2018,

et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Les plans du 22 avril 2015, du 20 avril 2016 et du 20 avril 2017 ont été définitivement attribués par l'émission respectivement de 706 262 actions le 23 avril 2019, 835 600 actions le 21 avril 2020 et 742 276 actions le 21 avril 2021.

Au 31 décembre 2021, les conditions de performance des plans en cours ont été supposées réalisées.

La juste valeur des actions gratuites attribuées est déterminée selon les hypothèses suivantes :

	Plans de souscription						
Date d'attribution	Avril 2015	Avril 2016	Avril 2017	Avril 2018	Avril 2019	Octobre 2020	Octobre 2021
Taux de rendement sans risque	- 0,02 %	- 0,06 %	- 0,35 %	- 0,28 %	- 0,25 %	- 0,53 %	- 0,60 %
Décote d'illiquidité résidents	1,70 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Dividendes attendus	1,52 %	1,85 %	1,82 %	1,85 %	1,58 %	1,34 %	1,11 %
Cours de l'action	177,10 €	168,10 €	181,75 €	191,85 €	243,80 €	288,00 €	360,00 €
Juste valeur							
• résidents français	161,49 €	154,32 €	166,90 €	176,17 €	226,25 €	269,37 €	339,34 €
• non-résidents	164,50 €	154,32 €	166,90 €	176,17 €	226,25 €	269,37 €	339,34 €

La charge comptabilisée en 2021, 2020 et 2019 s'élève respectivement à 152,3 millions d'euros, 120,1 millions d'euros et 143,2 millions d'euros.

c) Augmentation de capital réservée aux salariés

En septembre 2020, les salariés du Groupe ont pu souscrire à un Plan d'Actionnariat selon une formule classique avec décote et abondement.

Le prix de souscription a été fixé à 223,25 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Président-Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 17 septembre au 2 octobre 2020 au cours de laquelle 417 966 actions ont été souscrites. Ce chiffre ne tient pas compte de la souscription réservée à un *Trustee* de droit anglais, dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* mis en place au bénéfice des collaborateurs du Groupe au Royaume-Uni, dont le nombre d'actions finalisé en juin 2021 s'élève à 5 327.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites.

Pour les salariés des autres pays, des actions ont été offertes *via* un plan d'attribution d'actions gratuites assorti d'une condition de présence du salarié et en fonction de l'apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites. Les actions seront attribuées aux salariés le 3 novembre 2025 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles.

L'augmentation de capital a eu lieu le 3 novembre 2020 à hauteur de 452 967 actions y compris actions abondées.

La charge IFRS 2 au titre des actions gratuites constatée sur l'exercice 2021 s'élève à 2,8 millions d'euros et correspond au coût relatif aux salariés à l'international. La charge IFRS 2 s'élève respectivement à 9,7 millions d'euros et 1,4 million d'euros pour 2020 et 2019.

NOTE 6. Impôts sur les résultats

Principes comptables

La charge d'impôt sur les résultats correspond à la somme des impôts exigibles de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées. Celles-ci sont calculées sur toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon une approche bilancielle avec application du report variable.

Le retraitement des actifs et passifs liés aux contrats de location donne lieu à comptabilisation d'un impôt différé.

Les impôts différés incluent les impôts non récupérables portant sur des distributions décidées ou probables.

Ils sont évalués en utilisant le taux d'impôt et les règles fiscales en vigueur à la clôture et applicables lorsque les différences temporaires se résorberont.

Les impôts différés actifs ne sont constatés sur des pertes fiscales reportables des entités consolidées que s'il est probable que les entités pourront les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

Le régime français d'intégration fiscale permet à certaines sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante, L'Oréal, reste redevable. Il existe par ailleurs des régimes d'intégration fiscale hors de la France.

Les positions fiscales incertaines sont classées au bilan sur la ligne *Passifs d'impôts non courants*. Elles correspondent à l'estimation des risques et litiges de nature fiscale relative à l'impôt sur les résultats des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

6.1. Détail des impôts sur les résultats

En millions d'euros	2021	2020	2019
Impôts exigibles	1 361,7	1 219,9	1 699,7
Impôts différés	83,6	- 10,1	- 42,5
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**1 445,4**	**1 209,8**	**1 657,2**

6.2. Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence	**6 046,9**	**4 776,5**	**5 411,4**
Taux théorique d'imposition	24,72 %	26,37 %	26,21 %
Charge d'impôt attendue	**1 494,8**	**1 259,7**	**1 418,1**
Effet des différences permanentes	17,3	31,4	64,4
Effet des différences de taux d'impôts	- 74,3	- 129,9	- 161,6
Variation des impôts différés non constatés	3,5	1,7	2,3
Effets des passifs d'impôts non courants (1)	- 11,9	108,2	346,7
Autres (2)	16,0	- 61,3	- 12,7
CHARGE D'IMPÔT GROUPE	**1 445,4**	**1 209,8**	**1 657,2**

(1) Dont en 2019 une charge de 262 millions d'euros au titre de l'accord avec l'administration fiscale française concernant le différend sur la base imposable des affaires produits françaises au titre des années 2014 à 2018.
(2) Dont crédits d'impôts et impôts sur distribution.

La charge d'impôt attendue est le cumul du produit pour chaque pays, du résultat avant impôt et du taux normal d'imposition. Le taux théorique d'imposition est le quotient du cumul de la charge d'impôt attendue par le résultat consolidé avant impôt.

En cas d'existence de taux réduits pour certains pays en sus du taux normal d'imposition, l'impact est pris en compte sur la ligne *Effet des différences de taux d'impôt*.

6.3. Impôts différés au bilan

La variation nette des impositions différées (situation active et passive) s'analyse comme suit :

En millions d'euros	
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2018	**572,7**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2018	**- 673,7**
Effet résultat	42,5
Effet change	3,8
Autres effets (1)	94,3
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2019	**777,3**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2019	**- 737,7**
Effet résultat	10,1
Effet change	- 8,5
Autres effets (1)	**62,1**
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2020	**809,9**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2020	**- 706,6**
Effet résultat	- 83,6
Effet change	- 7,4
Autres effets (1)	- 126,0
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF AU 31 DÉCEMBRE 2021	696,5
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF AU 31 DÉCEMBRE 2021	810,3

(1) Dont pour l'essentiel, l'effet d'impôt différé en capitaux propres sur les instruments de couverture de change ainsi que l'effet d'impôt sur les écarts actuariels constatés en capitaux propres.

Les impôts différés actif et passif enregistrés au bilan se ventilent par nature comme suit :

	31.12.2021		31.12.2020		31.12.2019	
En millions d'euros	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif
Différences temporaires	672,3	498,8	783,3	431,4	760,2	422,5
Impôt différé passif sur réévaluation Sanofi		311,5		275,2		315,2
Crédits d'impôts et reports fiscaux déficitaires	24,2		26,6		17,1	
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	696,5	810,3	809,9	706,6	777,3	737,7

Les impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les pensions et indemnités de départ en retraite (93,6 millions d'euros, 263,8 millions d'euros et 209,8 millions d'euros respectivement à fin 2021, à fin 2020 et à fin 2019) et les provisions pour risques et charges (115,9 millions d'euros, 135,8 millions d'euros et 136,5 millions d'euros à fin 2021, à fin 2020 et à fin 2019).

Les impôts différés passifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprises hormis les écarts d'acquisition non déductibles fiscalement.

Les actifs d'impôts différés dont la récupération n'est pas jugée probable ne sont pas enregistrés dans les états financiers ; ils s'élèvent à 16,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 14,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 17,0 millions d'euros au 31 décembre 2019.

NOTE 7. Actifs incorporels

7.1. Écarts d'acquisition

Principes comptables

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les écarts d'évaluation identifiés lors de l'acquisition sont comptabilisés dans les postes d'actifs et passifs concernés.

L'écart résiduel représentatif de la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs identifiés est comptabilisé en *Écarts d'acquisition* et alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les bénéfices ou synergies de l'acquisition sont attendus.

Les écarts d'acquisition dégagés lors de l'acquisition d'une société mise en équivalence sont présentés sur la ligne *Titres mis en équivalence.*

Pour les regroupements d'entreprises postérieurs au 1er janvier 2010, les principales modifications par rapport aux principes énoncés ci-dessus sont les suivantes :

- lors de chaque acquisition, le Groupe doit choisir entre la comptabilisation de la totalité de l'écart d'acquisition, indépendamment du pourcentage d'intérêt acquis, ou de la quote-part acquise par le Groupe, seule méthode précédemment admise ;
- les actifs d'impôt différé recannus après l'achèvement de la comptabilisation initiale sont comptabilisés en résultat, sans réduction, comme précédemment, du montant de l'écart d'acquisition qui aurait été constaté si l'actif d'impôt différé avait été comptabilisé en tant qu'actif identifiable à la date d'acquisition ;
- les coûts encourus au titre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges et non plus inclus dans le coût d'acquisition ;
- le prix d'acquisition, lorsqu'il inclut une part conditionnelle, est évalué et reconnu à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations subséquentes de juste valeur notamment sur la partie conditionnelle présentée en passif sont reconnues en résultat en *Autres produits et charges* et non plus enregistrées en ajustement de l'écart d'acquisition ;
- toute participation antérieure détenue dans l'entreprise acquise avant une prise de contrôle, est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition et le produit ou la perte correspondant recannu dans le compte de résultat ;
- les engagements de rachats de minoritaires sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisés en dette financière. Les variations subséquentes de juste valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont affectés par Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales.

En millions d'euros 2021	31.12.2020	Acquisitions/Cessions	Autres mouvements	31.12.2021
Redken/PureOlogy	639,2	1,5	37,3	678,1
L'Oréal Professionnel/Kérastase	403,7		14,3	417,9
Matrix	382,4	0,2	26,5	409,1
Total Produits Professionnels	**1 425,3**	**1,7**	**78,0**	**1 505,1**
L'Oréal Paris	1 132,0		37,4	1 169,4
Maquillage Mass Market	971,5		48,4	1 019,9
Garnier	443,8		22,4	466,2
Stylenanda	423,7		- 3,0	420,7
NYX Professional Makeup	304,5		20,4	324,8
LaSCAD	156,4		- -	156,4
Autres	341,2		34,2	375,5
Total Produits Grand Public	**3 773,1**			
Parfums	1 468,3		- 14,8	1 453,5
Lancôme	829,1		8,8	837,9
IT Cosmetics	736,5		- 221,1	515,4
YSL Beauté	535,5		0,5	536,0
Urban Decay	141,4		9,9	151,3
Shu Uemura	137,5		- 0,6	136,6
Autres	239,8	484,2	14,8	738,9
Total L'Oréal Luxe	**4 088,1**	**484,2**	**- 202,7**	**4 369,6**
CeraVe	608,7		23,3	632,0
Vichy/Dermablend	314,4		7,2	321,6
La Roche-Posay	163,6		4,6	168,2
Autres	140,9		4,2	145,1
Total Cosmétique Active	**1 227,6**	**-**	**39,3**	**1 266,9**
TOTAL GROUPE	10 514,2	485,9	74,5	11 074,5

Les acquisitions de l'exercice 2021 concernent principalement Takami et Youth to the People à hauteur de 484,2 millions d'euros dont l'affectation de l'écart d'acquisition aux UGT n'est pas encore finalisée.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive de change pour 317,7 millions d'euros ainsi que la perte de valeur de 254,7 millions d'euros sur IT Cosmetics.

Le cumul des dépréciations sur IT Cosmetics, L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson et Yue Sai s'élève respectivement à 265,6 millions d'euros, 301,6 millions d'euros, 165,5 millions d'euros, 146,4 millions d'euros et 33,6 millions d'euros au 31 décembre 2021.

En millions d'euros **2020**	**31.12.2019**	**Acquisitions/Cessions**	**Autres mouvements**	**31.12.2020**
Redken/PureOlogy	681,0	0,5	- 42,3	639,2
L'Oréal Professionnel/Kérastase	421,0		- 17,3	403,7
Matrix	413,1		- 30,7	382,4
Decléor et Carita [1]	137,4		- 137,4	-
Autres	3,2	- 3,2	-	-
Total Produits Professionnels	**1 655,7**	**- 2,7**	**- 227,7**	**1 425,3**
Maquillage Mass Market	1 037,9		- 66,4	971,5
L'Oréal Paris	910,2	253,1	- 31,3	1 132,0
Garnier	503,9		- 60,1	443,8
Stylenanda	430,7		- 7,0	423,7
NYX Professional Makeup	327,8		- 23,3	304,5
LaSCAD	158,3		- 1,9	156,4
Autres	356,8	-	- 15,5	341,2
Total Produits Grand Public	**3 725,5**	**253,1**	**- 205,5**	**3 773,1**
Lancôme	832,6		- 3,5	829,1
IT Cosmetics	787,4		- 50,9	736,5
YSL Beauté	536,1		- 0,6	535,5
Parfums [2]	457,7	1 119,4	- 108,8	1 468,3
Urban Decay	152,7		- 11,3	141,4
Shu Uemura	143,1		- 5,6	137,5
L'Oréal Beauty Device [3]	24,6		- 24,6	-
Skincare Premium [1]	-		173,0	173,0
Autres	67,5		- 0,7	66,8
Total L'Oréal Luxe	**3 001,8**	**1 119,4**	**- 33,0**	**4 088,1**
CeraVe	635,4		- 26,7	608,7
Vichy/Dermablend [4]	323,8	- 1,1	- 8,3	314,4
La Roche-Posay	169,0		- 5,4	163,6
Autres [1]	74,5		66,4	140,9
Total Cosmétique Active	**1 202,7**	**- 1,1**	**26,1**	**1 227,6**
TOTAL GROUPE	9 585,6	1 368,7	- 440,1	10 514,2

(1) Reclassement lié à Decléor/Carita.
(2) Allocation de l'écart d'acquisition d'Azzaro-Mugler à l'Unité Génératrice de Trésorerie Parfums.
(3) Suite à l'arrêt de la marque Clarisonic, l'écart d'acquisition résiduel a été totalement déprécié.
(4) Cession de la marque Roger & Gallet le 29 juin 2020.

Les acquisitions de l'exercice 2020 concernent principalement Azzaro/Mugler et Thayers à hauteur de 1 372 millions d'euros.

Suite au repositionnement stratégique des marques Decléor et Carita dans les divisions Cosmétique Active et Luxe effectif au 1er juillet 2020, l'écart d'acquisition Decléor-Carita de 137,4 millions d'euros a été réalloué respectivement dans l'Unité Génératrice de Trésorerie Skinceuticals pour Decléor à hauteur de 71,2 millions d'euros et dans la nouvelle Unité Génératrice de Trésorerie Skincare Premium pour Carita à hauteur de 66,1 millions d'euros au regard des synergies attendues entre les marques faisant partie de ces Unités Génératrices de Trésorerie.

L'écart d'acquisition Héléna Rubinstein de 106,9 millions d'euros a été réalloué à l'Unité Génératrice de Trésorerie Skincare Premium avec la marque Carita pour traduire la nouvelle organisation opérationnelle dédiée sur ces deux marques Skincare.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative de change pour 413,7 millions d'euros ainsi que la perte de valeur de 25 millions d'euros sur Clarisonic en lien avec l'arrêt de la marque.

Le cumul des dépréciations sur L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson et Yue Sai s'élève respectivement à 282,9 millions d'euros, 149,1 millions d'euros, 136,5 millions d'euros et 30,3 millions d'euros au 31 décembre 2020.

En millions d'euros

2019	31.12.2018	Acquisitions/Cessions	Autres mouvements	31.12.2019
Redken/PureOlogy	666,7	3,5	10,8	681,0
L'Oréal Professionnel/Kérastase	415,4		5,6	421,0
Matrix	405,8		7,3	413,1
Decléor et Carita	137,4		-	137,4
Autres	3,1	-	0,1	3,2
Total Produits Professionnels	**1 628,4**	**3,5**	**23,7**	**1 655,7**
Maquillage Mass Market	1 019,6		18,3	1 037,9
L'Oréal Paris	899,1		11,0	910,2
Garnier	513,2		- 9,3	503,9
Stylenanda	429,5		1,3	430,7
NYX Professional Makeup	322,6		5,1	327,8
LaSCAD	158,3		-	158,3
Autres	353,8		3,0	356,8
Total Produits Grand Public	**3 696,1**		**29,4**	**3 725,5**
Lancôme	825,3		7,3	832,6
IT Cosmetics	775,9		11,4	787,4
YSL Beauté	533,2		2,9	536,1
Parfums	454,9		2,8	457,7
Urban Decay	150,2		2,5	152,7
Shu Uemura	137,9		5,3	143,1
L'Oréal Beauty Device [1]	71,3		- 46,7	24,6
Autres	65,0		2,6	67,5
Total L'Oréal Luxe	**3 013,7**	-	**- 12,0**	**3 001,8**
CeraVe	629,5		5,9	635,4
Vichy/Dermablend	358,4		- 34,6	323,8
La Roche-Posay	161,4		7,6	169,0
Autres	73,4		1,1	74,5
Total Cosmétique Active	**1 222,7**		**- 20,1**	**1 202,7**
Autres	36,1		- 36,1	-
TOTAL GROUPE	9 597,1	3,5	- 15,0	9 585,6

(1) Cette Unité Génératrice de Trésorerie concerne principalement l'activité Clarisonic.

Aucune acquisition et cession significative ne sont intervenues sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive de change pour 65,4 millions d'euros ainsi que les pertes de valeur de 47 millions d'euros et de 36 millions d'euros respectivement sur Clarisonic et Roger & Gallet.

Le cumul des dépréciations sur L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson s'élève respectivement à 279,7 millions d'euros, 153,0 millions d'euros et 149,3 millions d'euros au 31 décembre 2019.

7.2. Autres Immobilisations incorporelles

Principes comptables

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur prix de revient. Les éléments incorporels identifiés lors d'une acquisition ainsi que les immobilisations incorporelles générées en interne sont inclus dans ce poste.

a) Immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Il s'agit principalement de marques, de relations clientèle ainsi que de formules ou brevets.

En ce qui concerne les marques, l'utilisation de la méthode des « flux de trésorerie actualisés » est privilégiée afin de faciliter le suivi de la valeur d'utilité après acquisition. Deux approches ont été mises en œuvre à ce jour :

- l'approche par la prime : cette méthode consiste à estimer la part des flux futurs générés par la marque par comparaison avec les flux futurs que l'activité pourrait générer sans la marque ;
- l'approche par les redevances : elle consiste à estimer la valeur de la marque par référence à des niveaux de redevances qui sont exigés pour l'utilisation de marques comparables. Elle s'appuie sur des projections de chiffres d'affaires établies par le Groupe.

Ces approches s'appuient sur une analyse qualitative de la marque qui assure la pertinence des hypothèses retenues. Le taux d'actualisation retenu se réfère au coût moyen pondéré du capital (*WACC*) de la cible acquise. Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde, sauf cas spécifique).

Une marque peut avoir une durée d'utilité finie ou indéfinie.

Les marques locales destinées à être progressivement remplacées par une marque internationale déjà existante dans le Groupe sont à durée d'utilité finie.

Elles sont amorties sur la durée d'utilité estimée à la date d'acquisition.

Les marques à vocation internationale ont une durée d'utilité indéfinie. Elles font l'objet de tests de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Le test de perte de valeur consiste à calculer la valeur recouvrable de la marque sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition.

En ce qui concerne les relations clientèle, cette notion recouvre les relations développées avec les clients soit par l'intermédiaire de contrats, soit de façon non contractuelle, de par les flux constants de revenus générés grâce à la position compétitive ou la notoriété de la cible dans son marché.

La durée d'utilité d'une relation clientèle est limitée et varie en fonction du taux d'attrition estimé des clients existants à l'acquisition.

Le Groupe peut être amené à identifier et valoriser des brevets et formules qu'il souhaite développer.

La valeur d'un brevet ou d'une formule est évaluée à partir des bénéfices futurs qui sont attendus de sa propriété dans le futur, selon l'approche par les redevances.

La durée d'amortissement des brevets correspond à la durée de protection juridique. Les formules, qui ne font pas l'objet d'une protection juridique, sont amorties sur une durée maximum de cinq ans.

b) Immobilisations générées en interne

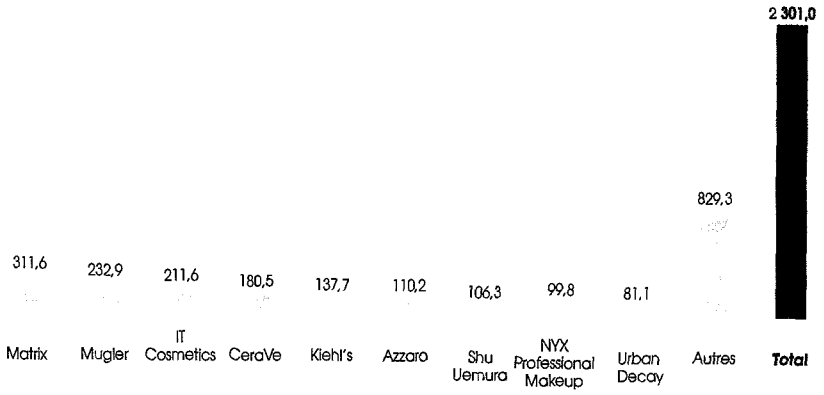
Il s'agit essentiellement de logiciels.

Les frais d'innovation des logiciels à usage interne sont capitalisés pour les phases de programmation, de codification et de tests. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés.

Les frais d'innovation capitalisés sont amortis à compter de la mise à disposition des logiciels dans l'entité concernée, sur la durée d'utilité probable d'utilisation, généralement entre cinq et huit ans.

En millions d'euros 2021	31.12.2020	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre	Autres mouvements [1]	31.12.2021
Marques à durée d'utilité indéfinie [3]	2 200,4				100,6	2 301,0
Marques et gammes de produits amortissables	92,3		- 2,4		4,2	94,1
Concessions, brevets, licences	738,7	14,6	- 8,7	19,6	1,3	765,5
Logiciels	1 627,5	62,1	- 104,3	- 1,9	155,7	1 739,1
Relations clientèle	563,6	0,5	- 0,6	6,3	43,2	613,0
Autres	218,1	261,1	- 0,3	-	- 120,2	358,7
Valeurs brutes	**5 440,6**	**338,3**	**- 116,3**	**24,0**	**184,8**	**5 871,4**
Marques à durée d'utilité indéfinie [2]	242,1	82,8			22,9	347,8
Marques et gammes de produits amortissables	73,6	3,2	- 2,4		3,5	77,9
Concessions, brevets, licences	180,1	21,8	- 8,7		1,5	194,7
Logiciels	1 114,1	193,7	- 101,9	- 2,1	25,4	1 229,2
Relations clientèle	455,1	43,1	- 0,6		39,0	536,6
Autres	19,3	2,4	- 0,3		1,1	22,5
Amortissements et provisions	**2 084,3**	**347,0**	**- 113,9**	**- 2,1**	**93,4**	**2 408,7**
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	3 356,3	6,7	2,5	26,2	91,5	3 462,8

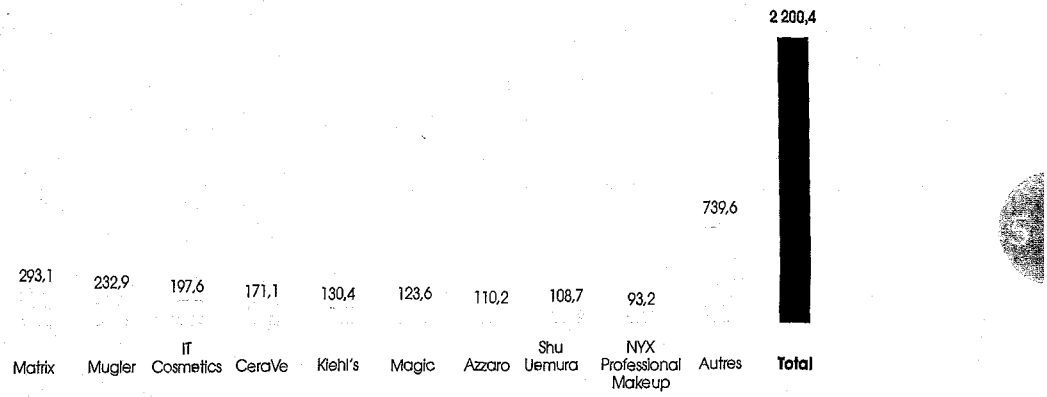
(1) Les autres mouvements incluent pour l'essentiel l'effet de l'hyperinflation en Argentine ainsi que la variation positive des taux de change pour + 102,2 millions d'euros.
(2) Dont dépréciation de la marque Magic pour 83 millions d'euros, en raison de la concurrence exacerbée sur le marché des masques en Chine et ses conséquences sur l'adhérence au Business Plan. La technologie Magic est en revanche déployée avec succès sur les marques Garnier et L'Oréal Paris mondialement.
(3) À fin 2021, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :



Le cumul des dépréciations relatives aux marques s'élève à 137,1 millions d'euros sur Magic, 96,5 millions d'euros sur Clarisonic, 54,2 millions d'euros sur Softsheen-Carson, 46,0 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 14,0 millions d'euros sur Biomedic au 31 décembre 2021.

En millions d'euros **2020**	**31.12.2019**	**Acquisitions/ Dotations**	**Cessions/ Reprises**	**Variations de périmètre**	**Autres mouvements (1)**	**31.12.2020**
Marques à durée d'utilité indéfinie (2)	1 943,6		- 23,2	387,5	- 107,5	2 200,4
Marques et gammes de produits amortissables	99,0	0,1	- 1,2		- 5,7	92,3
Concessions, brevets, licences	730,5	15,7	- 5,2	0,8	- 3,0	738,7
Logiciels	1 549,6	71,6	- 82,3	5,8	82,8	1 627,5
Relations clientèle	610,8		- 11,4	6,5	- 42,3	563,6
Autres	239,8	157,2	- 9,6		- 169,2	218,1
Valeurs brutes	**5 173,1**	**244,6**	**- 132,9**	**400,7**	**- 244,9**	**5 440,6**
Marques à durée d'utilité indéfinie	212,4	63,6	- 22,2		- 11,7	242,1
Marques et gammes de produits amortissables	75,2	3,5	- 1,2		- 3,9	73,6
Concessions, brevets, licences	172,9	10,3	- 0,3	0,1	- 2,9	180,1
Logiciels	1 066,1	183,4	- 82,3	4,7	- 57,8	1 114,1
Relations clientèle	458,7	42,7	- 11,4		- 34,9	455,1
Autres	24,1		- 3,6		- 1,2	19,3
Amortissements et provisions	**2 009,4**	**303,4**	**- 120,8**	**4,8**	**- 112,4**	**2 084,3**
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**3 163,8**	**- 58,8**	**- 12,1**	**395,9**	**- 132,5**	**3 356,3**

(1) Les autres mouvements incluent l'effet de l'hyperinflation en Argentine ainsi que la variation négative des taux de change sur la période pour - 135,1 millions d'euros.
(2) À fin 2020, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :

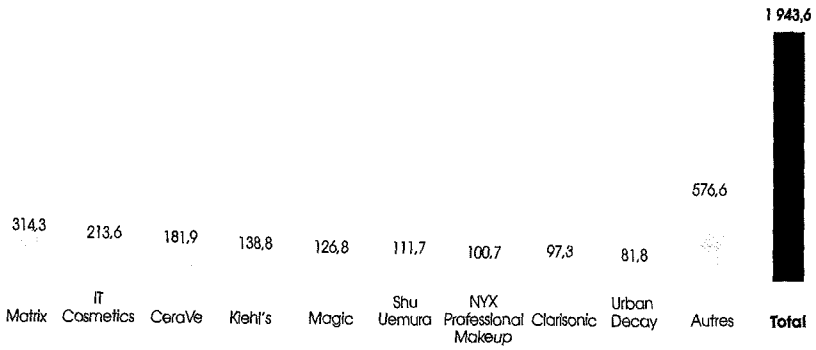


Le cumul des dépréciations relatives aux marques s'élève à 90,4 millions d'euros sur Clarisonic, 51,4 millions d'euros sur Softsheen-Carson, 44,9 millions d'euros sur Magic, 41,5 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 14,0 millions d'euros sur Biomedic au 31 décembre 2020.

En millions d'euros 2019	31.12.2018	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre	Autres Mouvements [1]	31.12.2019
Marques à durée d'utilité indéfinie [2]	1 906,4	-	-		37,2	1 943,6
Marques et gammes de produits amortissables	101,3	-	- 2,8		0,5	99,0
Concessions, brevets, licences	579,9	140,1	-		10,5	730,5
Logiciels	1 380,8	80,4	- 38,1		126,5	1 549,6
Relations clientèle	605,0	-	-	1,3	4,4	610,8
Droit au bail	74,2				- 74,2	-
Autres	197,6	144,9	- 8,6		- 94,1	239,8
Valeurs brutes	**4 845,1**	**365,4**	**- 49,5**	**1,3**	**10,8**	**5 173,1**
Marques à durée d'utilité indéfinie	156,1	55,3	-		1,0	212,4
Marques et gammes de produits amortissables	72,3	3,5	- 0,9		0,3	75,2
Concessions, brevets, licences	163,7	8,7	-		0,5	172,9
Logiciels	936,5	157,0	- 38,0		10,6	1 066,1
Relations clientèle	404,2	48,2	-		6,3	458,7
Droit au bail	14,1				- 14,1	-
Autres	10,6	10,2	- 4,8		7,9	24,1
Amortissements et provisions	**1 757,8**	**282,9**	**- 43,7**	**-**	**12,4**	**2 009,4**
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	3 087,3	82,5	- 5,8	1,3	- 1,6	3 163,8

(1) Les autres mouvements incluent pour l'essentiel le reclassement à compter du 1er janvier 2019 des droits au bail au sein des droits d'utilisation pour 60,1 millions d'euros compensés par l'allocation définitive du prix d'acquisition de Logocos acquis en 2018 (lignes Marques à durée de vie indéfinie pour 14,5 millions d'euros et ligne Concessions brevets licences pour 9,9 millions d'euros) et la variation positive des taux de change sur la période pour 31,3 millions d'euros.

(2) À fin 2019, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :



7.3. Tests de dépréciation des actifs incorporels

Principes comptables

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Les tests de dépréciation consistent à comparer les actifs nets comptables y compris les écarts d'acquisition à la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales. Une Unité Génératrice de Trésorerie peut rassembler plusieurs signatures en fonction de critères organisationnels et en particulier lorsque les circuits de distribution et les structures de commercialisation et de direction sont communs. Les valeurs recouvrables sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans (période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les flux de trésorerie sont établis dans les devises des pays concernés et convertis ainsi que les actifs nets comptables auxquels ils sont comparés, aux cours de change estimés pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est fondé sur le coût moyen pondéré du capital, s'élevant à 7,8 % en 2021, 7,3 % en 2020 et 6,8 % en 2019 pour les flux en euros, et ajusté d'une prime de risque pays si nécessaire en fonction des zones géographiques concernées. Ces taux d'actualisation sont des taux après impôts appliqués à des flux de trésorerie après impôts. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôts à des flux de trésorerie non fiscalisés. Les hypothèses retenues en termes de progression de l'activité et de valeurs terminales sont raisonnables et cohérentes avec les données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde pour les valeurs terminales sauf cas spécifique).

L'utilisation des projections actualisées des flux de trésorerie futurs est privilégiée pour déterminer la valeur recouvrable, à défaut de référence de transactions récentes similaires facilement disponibles.

Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont réalisés à partir des données et hypothèses suivantes :

		Taux d'actualisation (en %)	
En millions d'euros	Valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie	International hors États-Unis	États-Unis
Test 2021			
Parfums	1 812,9	7,8	7,4
L'Oréal Paris	1 215,6	7,8	7,4
Maquillage Mass Market	1 067,5	7,8	7,4
Lancôme	852,7	7,8	7,4
CeraVe	812,5	7,8	7,4
Redken/PureOlogy	767,2	7,8	7,4
IT Cosmetics	726,9	7,8	7,4
Matrix	720,8	7,8	7,4
YSL Beauté	536,0	7,8	(1)
Stylenanda	494,6	7,8	(1)
Garnier	493,8	7,8	7,4
NYX Professional Makeup	424,6	7,8	7,4
L'Oréal Professionnel/Kérastase	417,9	7,8	7,4
Vichy/Dermablend	336,2	7,8	(1)
Shu Uemura	242,9	7,8	(1)
Urban Decay	232,4	7,8	7,4
Test 2020			
Parfums	1 827,7	7,3	7,8
L'Oréal Paris	1 174,8	7,3	7,8
Maquillage Mass Market	1 017,5	7,3	7,8
IT Cosmetics	934,1	7,3	7,8
Lancôme	842,5	7,3	7,8
CeraVe	779,8	7,3	7,8
Redken/PureOlogy	722,1	7,3	7,8
Matrix	675,6	7,3	7,8
YSL Beauté	535,5	7,3	(1)
Stylenanda	498,2	7,3	(1)
Garnier	471,3	7,3	7,8
L'Oréal Professionnel/Kérastase	403,7	7,3	7,8
NYX Professional Makeup	397,6	7,3	7,8
Vichy/Dermablend	327,9	7,3	(1)
Shu Uemura	246,2	7,3	(1)
Urban Decay	217,8	7,3	7,8
Test 2019			
Maquillage Mass Market	1 085,7	6,8	7,8
IT Cosmetics	1 001,0	6,8	7,8
L'Oréal Paris	910,2	6,8	7,8
Lancôme	846,3	6,8	7,8
CeraVe	817,3	6,8	7,8
Redken/PureOlogy	771,1	6,8	7,8
Matrix	727,4	6,8	7,8
YSL Beauté	536,1	6,8	(1)
Garnier	535,6	6,8	7,8
Stylenanda	506,6	6,8	(1)
Parfums	474,0	6,8	7,8
NYX Professional Makeup	428,5	6,8	7,8
L'Oréal Professionnel/Kérastase	421,0	6,8	7,8
Vichy/Dermablend	339,5	6,8	(1)
Shu Uemura	254,8	6,8	(1)
Urban Decay	234,5	6,8	7,8

(1) Les flux en dollars US de ces Unités Génératrices de Trésorerie n'étant pas significatifs, aucun taux spécifique n'est utilisé pour les actualiser.

Une perte de valeur a été constatée sur IT Cosmetics pour 254,7 millions d'euros du fait d'événements défavorables, la performance ne s'étant pas révélée en phase avec les prévisions. Le retard pris sur le Business Plan résulte principalement de l'arrêt de certains canaux de distribution très dilutifs aux États-Unis.

La valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie IT Cosmetics s'élève au 31 décembre 2021 à 750,8 millions d'euros. Les taux d'actualisation utilisés au 31 décembre 2021 pour le test sont les suivants : 7,4 % pour les États-Unis et 7,8 % pour l'international.

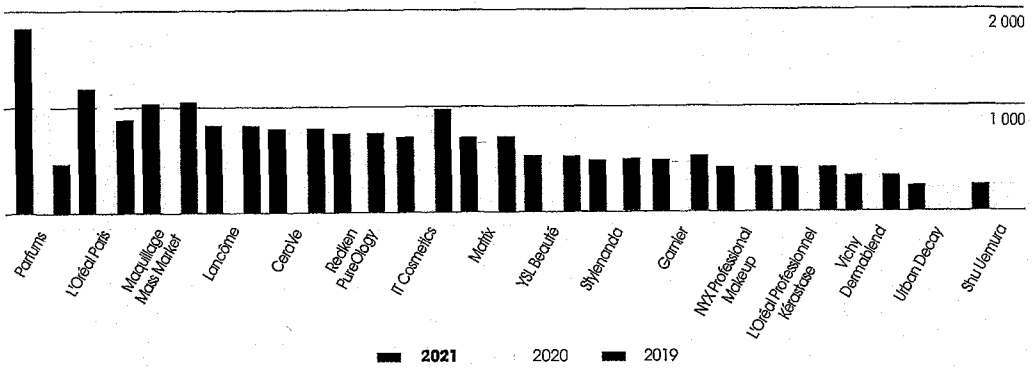
Au 31 décembre 2021, l'effet de la hausse des taux d'actualisation de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 176,5 millions d'euros.

L'effet de la baisse des taux de croissance à l'infini de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 110,9 millions d'euros.

Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché soit 2,5 % pour l'Europe et 3 % pour le reste du monde.

Une baisse de 1 point du taux de marge sur la durée des business plans sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 44,5 millions d'euros.

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie se décline ainsi pour les Unités Génératrices de Trésorerie les plus significatives :



NOTE 8. Titres mis en équivalence

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Titres mis en équivalence			
LIPP Distribution	9,3	10,5	10,1
Autres	0,6	0,6	0,8
TOTAL	9,9	11,1	10,9

NOTE 9. Actifs et passifs financiers – Coût de l'endettement

Principes comptables

Coût de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'ensemble des emprunts et dettes financières courants et non courants, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le coût de l'endettement financier net est constitué des charges et des produits générés par les éléments constitutifs de l'endettement financier net pendant la période, y compris les résultats de couverture de taux d'intérêt et de change y afférents. Les instruments dérivés en couverture de taux d'intérêt étant pleinement efficaces, aucune inefficacité n'impacte le coût de l'endettement.

Emprunts et dettes financières

Ils sont évalués au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif.

Conformément au principe de comptabilisation des couvertures de juste valeur, les emprunts et dettes financières à taux fixe *swappés* à taux variable sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur qui en résultent sont comptabilisées en coût de l'endettement financier et sont compensées par les variations de valeur des *swaps* de taux attachés.

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture, avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur comptable des dettes à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les emprunts et dettes financières à moyen et long terme sont présentés dans les *Passifs non courants*. Les emprunts et dettes financières à court terme, ainsi que la part remboursable à moins d'un an des emprunts et dettes financières à moyen et long terme, sont présentés dans les *Passifs courants*.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent des liquidités en comptes bancaires, des parts d'OPCVM de trésorerie et des placements à court terme, liquides, présentant un risque négligeable de changement de valeur et dont la date de réalisation à leur date d'acquisition est inférieure à trois mois.

Les placements en actions et les liquidités bloquées à plus de trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés dans les *Autres actifs courants*.

Les découverts bancaires, assimilés à un financement, sont présentés dans les *Emprunts et Dettes financières courants*.

Les parts d'OPCVM monétaires sont qualifiées d'actifs financiers à la juste valeur par résultat. En conséquence, elles sont valorisées au bilan à leur valeur de marché au jour de la clôture. Les pertes et gains latents ainsi dégagés sont enregistrés dans le compte de résultat en *Coût de l'endettement financier net*.

La valeur comptable des dépôts bancaires constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent les titres de participation et les prêts et créances financiers qui ont une échéance supérieure à douze mois.

Les titres de participation sont qualifiés d'actifs financiers à la juste valeur par résultat global. En conséquence, ils sont valorisés à leur juste valeur, et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Leur juste valeur est déterminée sur la base du cours de Bourse à la date de clôture pour les titres cotés. Pour les titres non cotés, en l'absence d'événements particuliers, leur coût d'acquisition est considéré comme la meilleure estimation possible de la juste valeur.

Les prêts et créances financiers sont qualifiés d'actifs générés par l'activité. Ils sont évalués au coût amorti. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès qu'il existe une indication de perte de valeur.

9.1. Emprunts et dettes financières

Le Groupe se finance à moyen terme par des emprunts bancaires, et à court terme par l'émission de titres négociables à court terme en France et de papier commercial aux États-Unis. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

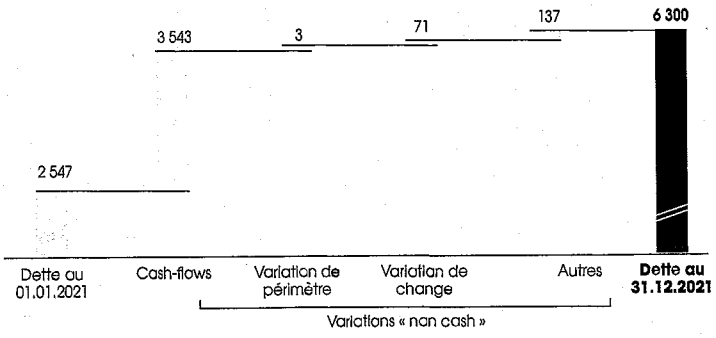
9.1.1. Analyse de la dette par nature

	31.12.2021		31.12.2020		31.12.2019	
En millions d'euros	Non courants	Courants	Non courants	Courants	Non courants	Courants
Titres négociables à court terme [1]	-	2 507,0	-	706,4	-	601,1
Emprunts bancaires MLT	-	-	-	-	-	-
Dettes financières de location	1 247,5	422,8	1 294,7	386,9	1 628,0	407,9
Concours bancaires	-	118,7	-	61,6	-	136,8
Autres emprunts et dettes financières [2]	10,7	1 993,7	8,6	88,3	9,6	103,3
TOTAL	1 258,2	5 042,2	1 303,3	1 243,2	1 637,6	1 249,1

Pour financer le rachat d'actions propres à Nestlé (voir note 2.3.), le Groupe :
(1) a tiré des billets de trésorerie pour 2 300 millions d'euros ; et
(2) a souscrit un prêt relais pour 1 904 millions d'euros.

9.1.2. Évolution de la dette

			Variations « non cash »				
En millions d'euros	31.12.2020	Cash-flows	Variation de périmètre	Variation de change	Variation de juste valeur	Autres	31.12.2021
Titres négociables à court terme	706,5	1 787,7	-	12,9	-	-	2 507,1
Emprunts bancaires MLT	-	-	-	-	-	-	-
Dettes de location	1 681,5	- 396,4	2,3	69,1	-	313,8	1 670,3
Concours bancaires	61,7	55,9	-	1,1	-	-	118,7
Autres emprunts et dettes financières	96,9	2 095,7	1,1	- 12,6	-	- 176,7	2 004,4
TOTAL	2 546,5	3 542,9	3,4	70,5	-	137,1	6 300,4



9.1.3. Analyse de la dette par maturité

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Inférieure à 1 an [1]	5 042,2	1 243,2	1 249,1
De 1 à 5 ans	933,7	994,8	1 162,3
Supérieure à 5 ans	324,4	308,5	475,3
TOTAL	6 300,4	2 546,5	2 886,7

(1) Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées à hauteur de 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 5 363 millions d'euros non utilisées au 31 décembre 2020 et 3 801,1 millions d'euros non utilisées au 31 décembre 2019. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

Les flux d'intérêts financiers à fin 2021 comme à fin 2020 et à fin 2019 sont non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au 31 décembre 2021, 2020 et 2019, composé de titres négociables à court terme tirés à très court terme et à taux d'intérêts négatifs en France, de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux effectif à la fin de l'exercice, après prise en compte des instruments de couverture et sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

9.1.4. Analyse de la dette par devise hors dette de location

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Euro (EUR)	4 441,4	382,0	284,2
US dollar (USD)	59,2	368,4	422,2
Peso colombien (COP)	21,2	34,8	27,0
Livre turque (TRY)	19,3	5,4	0,4
Couronne Danoise (DKK)	11,0	0,1	0,5
Ringgit malaisien (MYR)	12,7	-	-
Rand sud-africain (ZAR)	10,9	14,0	9,3
Peso chilien (CLP)	8,8	24,1	27,5
Shilling kenyan (KES)	12,9	6,4	11,5
Livre égyptienne (EGP)	8,3	13,9	14,5
Rouplie pakistanaise (PKR)	8,0	7,4	6,2
Autres	16,3	8,4	47,4
TOTAL	4 630,0	864,9	850,7

9.1.5. Répartition de la dette taux fixe - taux variable (après prise en compte des instruments de couverture de taux)

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Taux variable	4 529,9	768,2	757,4
Taux fixe y compris dette de location	1 770,5	1 778,3	2 129,3
TOTAL	6 300,4	2 546,5	2 886,7

9.1.6. Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêts effectifs de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élèvent à - 0,54 % en 2021 contre 0,39 % en 2020 et 0,99 % en 2019 pour les titres négociables à court terme.

Il n'y a pas d'emprunt bancaire moyen long terme au 31 décembre 2021 comme au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

9.1.7. Taux moyen de la dette

Les taux moyens de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, se ventilent comme suit :

	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Euro (EUR) [1]	- 0,51 %	- 0,30 %	- 0,45 %
US dollar (USD)	0,08 %	0,90 %	2,34 %

(1) La baisse des taux euro se matérialise par des tirages de titres négociables à court terme sur base de taux négatifs.

9.1.8. Juste valeur des emprunts et dettes financières

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée pour chaque emprunt par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture de l'exercice et avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur nette comptable des concours bancaires courants et autres emprunts à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Au 31 décembre 2021, la juste valeur des dettes s'élève à 6 300,4 millions d'euros contre 2 546,5 millions d'euros et 2 886,7 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2021, la juste valeur des dettes hors IFRS 16 s'élève à 4 630 millions d'euros contre 864,9 millions d'euros et 850,8 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

9.1.9. Dettes couvertes par des sûretés réelles

Il n'existe pas de dette couverte par des sûretés réelles de montants significatifs au 31 décembre 2021, 2020 et 2019.

9.1.10. Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2021, L'Oréal et ses filiales ont 5 000 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées contre 5 363 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 3 801,1 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les échéances des lignes au 31 décembre 2021 s'étalent comme suit :

- 0 million d'euros à moins d'un an ;
- 2 500 millions d'euros compris entre un an et quatre ans ;
- 2 500 millions d'euros à plus de cinq ans.

9.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31.12.2021		31.12.2020		31.12.2019	
En millions d'euros	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Valeurs mobilières de placement	513,2	513,3	3 739,9	3 743,5	3 042,4	3 044,6
Comptes bancaires et autres disponibilités	2 200,6	2 201,6	2 666,0	2 680,5	2 243,6	2 243,6
TOTAL	2 713,8	2 714,9	6 405,9	6 424,0	5 286,0	5 288,2

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des SICAV monétaires et des fonds communs de placement (rémunérés sur la base de l'EONIA). Elles sont considérées comme des actifs financiers à la juste valeur par résultat.

Les comptes à terme à moins de trois mois à l'origine figurent sur la ligne *Comptes bancaires et autres disponibilités*.

9.3. Actifs financiers non courants

	31.12.2021		31.12.2020		31.12.2019	
En millions d'euros	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Titres non consolidés						
Sanofi [1]	10 472,6	4 033,5	9 304,5	4 033,5	10 595,5	4 033,5
Autres titres cotés [2]	34,5	20,6	30,7	12,0	5,8	9,8
Titres non cotés [3]	277,9	336,4	154,4	244,7	89,1	179,4
Actifs financiers au coût amorti						
Prêts et créances financiers non courants	135,2	137,2	115,1	117,1	129,0	131,4
TOTAL	10 920,2	4 527,7	9 604,8	4 407,3	10 819,4	4 354,1

(1) La participation de L'Oréal dans Sanofi s'élève à 9,36 % au 31 décembre 2021. La valeur au 31 décembre 2021, 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019, respectivement de 10 472,6 millions d'euros, 9 304,5 millions d'euros et 10 595,5 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2021, 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 respectivement de 88,58 euros,, 78,70 euros, et 89,62 euros. Le coût d'acquisition de 4 033,5 millions d'euros correspond à un coût d'entrée de 34,12 euros. La participation est évaluée à la juste valeur par capitaux propres.

(2) Cette rubrique comprend des titres de start-up de biotechnologie cotées.

(3) Cette rubrique comprend pour l'essentiel :
- les investissements stratégiques dans les fonds d'investissement évalués à la juste valeur par résultat global dont 50 millions d'euros souscrits dans le fonds Circular Innovation en 2021 et 50 millions d'euros souscrits en 2020 dans le fonds L'Oréal pour la régénération de la nature ;
- les titres de nos filiales au Venezuela, déconsolidées depuis le 31 décembre 2015, pour 94,4 millions d'euros entièrement dépréciés.

En l'absence d'événement particulier, le coût d'acquisition est considéré comme étant la meilleure estimation possible de la juste valeur.

9.4. Autres produits et charges financiers

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Composante financière de la charge de retraite	- 10,1	- 13,3	- 12,3
Autres produits et charges financiers	- 30,1	- 23,3	- 3,7
TOTAL	- 40,2	- 36,6	- 16,0

NOTE 10. Instruments dérivés et exposition aux risques de marché

Principes comptables

Les instruments dérivés négociés afin de couvrir les risques de change et de taux identifiés, sont comptabilisés dans les comptes du Groupe selon le principe de la comptabilité de couverture.

En matière de risque de change, des contrats à terme et des options sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan comme couvertures de juste valeur et les flux de trésorerie sur opérations commerciales futures comptabilisés comme couvertures de flux futurs dont la réalisation est jugée hautement probable.

Tous les instruments dérivés de couverture de change sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché, même ceux couvrant les achats et ventes de la période suivante. Ainsi la variation de juste valeur de ces instruments de couverture est comptabilisée de la façon suivante :

- la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des couvertures à terme est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes ;
- la variation de la valeur de marché liée aux variations du cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de clôture est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes. Toute inefficacité résiduelle est reconnue directement en résultat.

En application de la comptabilité de couverture, l'écart de change relatif aux stocks non encore vendus est différé au bilan dans les stocks. De même, lorsque les immobilisations achetées en devises font l'objet d'une couverture de change, elles sont valorisées au bilan sur la base du cours de couverture.

Le Groupe peut être amené à couvrir certains investissements dans des entreprises étrangères. Les pertes ou gains de change relatifs à ces couvertures affectent directement les capitaux propres consolidés, dans le poste *Réserves de conversion*.

S'agissant du risque de taux, les dettes et prêts financiers à taux fixe couverts par des swaps de taux sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de juste valeur de ces dettes sont enregistrées dans le coût de l'endettement financier, et compensées par la comptabilisation des variations de juste valeur des dérivés de couverture attachés. Les dettes et prêts financiers à taux variable sont valorisés au coût qui correspond à leur valeur de marché. Les swaps ou caps qui les couvrent sont valorisés au bilan à leur valeur de marché et les variations de valeur sont enregistrées directement en capitaux propres sur la ligne *Autres éléments du résultat global*.

La juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché. Cette valeur de marché est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt qui découle de ses opérations courantes, le Groupe utilise des instruments dérivés négociés avec des contreparties de premier plan.

Conformément aux règles du Groupe, ces instruments dérivés de change et de taux d'intérêt sont mis en place à des fins de couverture.

10.1. Couverture du risque de change

Le Groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan et sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable.

La politique du Groupe en matière d'exposition au risque de change sur ses opérations commerciales futures est de couvrir avant la fin de l'année une part significative du risque de change de l'année suivante par des instruments dérivés sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale.

L'ensemble des flux futurs du Groupe en devises fait l'objet de prévisions détaillées sur l'horizon de l'année budgétaire à venir. Les risques de change mis en évidence sont couverts par des achats ou ventes à terme ou par des options, afin de réduire au maximum la position de change par devise de chaque filiale. La durée d'utilité de ces instruments est en adéquation avec les flux de règlement du Groupe. Les instruments dérivés de change sont négociés par FINVAL ou, de manière exceptionnelle, directement par des filiales du Groupe, ces opérations étant soumises au contrôle de la Trésorerie du Groupe.

FINVAL en tant qu'entreprise non financière est soumise à la réglementation EMIR. Ce règlement publié par la Commission européenne en septembre 2012 vise à faire évoluer les marchés de gré à gré vers plus de centralisation, dont les principaux enjeux sont l'amélioration de la transparence des marchés, la régulation des transactions et la diminution du risque systémique grâce à un mécanisme de garantie. Les sociétés du Groupe devant par ailleurs emprunter et placer leur trésorerie dans leur propre devise, les risques de change générés par la gestion de leur trésorerie courante sont pratiquement inexistants.

En raison de la politique de couverture du risque de change du Groupe d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante avant la fin de l'année, la sensibilité du résultat aux variations du cours des devises au 31 décembre reste marginale. L'impact d'une variation du cours des devises sur la réserve de couverture de flux futurs relative au change est donné en note 11.3.

Les instruments financiers dérivés détenus dans un but de couverture du risque de change ont tous une maturité inférieure à 18 mois à l'origine et se détaillent comme suit :

	Nominal			Valeurs de marché		
En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Changes à terme						
Achat EURO contre devises	**2 292,6**	**2 940,2**	**2 959,1**	**- 139,8**	**95,4**	**- 75,8**
EUR/CNY	540,7	937,5	678,8	- 91,3	7,0	- 5,7
EUR/USD	502,4	343,5	370,5	- 26,3	30,2	- 3,1
EUR/RUB	241,4	186,3	268,2	- 8,2	10,2	- 12,9
EUR/JPY	201,3	47,5	- 13,6	3,3	0,1	- 0,4
EUR/GBP	162,9	308,9	241,1	- 6,8	1,1	- 16,4
EUR/MXN	148,3	137,7	196,6	- 4,8	- 4,1	- 6,4
EUR/BRL	117,5	70,9	85,4	- 0,7	0,6	-
EUR/AUD	88,5	89,5	93,9	- 1,9	- 3,9	- 1,4
EUR/CLP	57,9	50,2	48,7	5,5	- 1,8	2,8
EUR/TWD	56,8	52,6	49,5	- 1,2	3,7	- 1,0
EUR/Devises SAPMENA	63,8	175,8	208,5	- 3,9	0,6	- 6,0
EUR/Devises Asie du Nord	-	259,3	218,3	-	53,8	- 13,7
EUR/Devises Europe	47,2	158,0	313,2	- 1,6	- 2,0	- 6,7
EUR/Devises Amérique Latine	28,4	22,3	29,6	- 0,2	0,2	- 0,4
EUR/Devises SSA	21,0	28,7	30,3	0,5	- 2,2	- 1,5
EUR/Autres devises	14,5	71,5	140,0	- 2,2	1,8	- 3,0
Achat USD contre devises	**418,6**	**373,1**	**517,7**	**13,2**	**- 18,2**	**-**
USD/Devises SAPMENA	238,9	232,6	256,7	2,7	- 6,3	- 1,3
USD/Devises Amérique Latine	130,7	68,3	132,9	9,9	- 5,7	4,0
USD/CAD	49,0	51,4	92,2	0,6	- 3,6	- 1,0
USD/Devises Europe	-	19,3	28,6	-	- 2,2	- 1,4
USD/Devises SSA	-	1,4	7,3	-	- 0,4	- 0,3
USD/Autres devises	-	-	-	-	-	-
Vente USD contre devises	**508,8**	**242,7**	**303,4**	**- 5,6**	**- 10,0**	**0,5**
USD/Devises Asie du Nord	495,6	242,7	303,4	- 6,5	- 10,0	0,5
USD/Autres devises	13,2	-	-	0,9	-	-
Autres couples de devises	**551,8**	**481,2**	**727,2**	**- 4,1**	**2,7**	**- 4,2**
TOTAL CHANGES À TERME	3 791,9	4 037,1	4 507,3	- 172,7	70,0	- 79,5
Options de change						
Options EUR/CNY	-	101,1	63,5	-	3,6	1,7
Options EUR/RUB	-	62,2	-	-	7,4	-
Options EUR/USD	69,4	37,7	40,9	-	2,9	0,7
Options EUR/BRL	11,1	26,0	9,9	0,1	2,1	0,8
Options EUR/MXN	7,7	21,8	-	-	0,5	-
Options EUR/TRY	-	9,4	19,7	-	1,5	1,2
Options EUR/GBP	-	-	33,3	-	-	0,3
Options EUR/HKD	70,4	-	-	- 0,1	-	-
Autres couples de devises	**-**	**18,6**	**7,8**	**-**	**0,6**	**0,6**
TOTAL OPTIONS DE CHANGE	158,5	276,7	175,1	- 0,1	18,6	5,3
Dont options achetées	158,5	276,7	175,1	- 0,1	18,6	5,3
TOTAL	3 950,3	4 313,7	4 682,4	- 172,4	88,6	- 74,2

Les valeurs de marché par nature de couverture se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Couvertures de juste valeur (1)	- 38,6	20,4	- 25,6
Couvertures de flux futurs	- 133,9	68,2	- 48,6
TOTAL	- 172,5	88,6	- 74,2

(1) Les couvertures de juste valeur concernent les risques liés à la devise pour les créances et dettes d'exploitation ainsi que pour les opérations de placement/financement en devises.

La juste valeur des instruments dérivés est leur valeur de marché.

Le Groupe n'a pas de positions en devises significatives non couvertes au bilan.

10.2. Pertes et gains de change

Principes comptables

Les pertes et gains de change constatés sur les charges et produits d'exploitation en devises résultant de l'écart entre la valorisation au cours du jour de la transaction et le cours du jour du règlement, après prise en compte des dérivés de couverture, sont affectés directement aux différentes lignes de charges et produits concernés.

Les pertes et gains de change se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Valeur temps	- 70,5	- 87,6	- 126,9
Autres écarts de change	17,7	94,0	- 63,2
TOTAL	- 52,8	6,4	- 190,1

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction.

Les créances et les dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion en résultant, ainsi que les éléments suivants afférents aux instruments financiers dérivés, constituent des pertes et gains de change :

- la variation de la valeur de marché liée aux variations de cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de réalisation des transactions couvertes ;
- l'inefficacité résiduelle liée aux surcouvertures et comptabilisée en résultat dans les autres écarts pour respectivement 1,5 million d'euros, 13,3 millions d'euros et - 9,2 millions d'euros pour 2021, 2020 et 2019.

Ces montants sont affectés aux différentes lignes de frais composant le résultat d'exploitation auxquelles ils se rapportent. La répartition est la suivante :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Coût des ventes	- 37,2	6,4	- 161,9
Frais de recherche et innovation	- 4,2	- 2,1	16,5
Frais publi-promotionnels	- 5,9	1,2	- 25,5
Frais commerciaux et administratifs	- 5,5	0,9	- 19,3
PERTES ET GAINS DE CHANGE	- 52,8	6,4	- 190,1

10.3. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe n'avait pas à fin 2021, comme à fin 2020 et 2019, d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

10.4. Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt

Une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un impact direct négatif sur le coût de l'endettement financier net de - 18,2 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre un effet direct positif de + 56,4 millions d'euros au 31 décembre 2020 et un effet direct positif de + 45,3 millions d'euros au 31 décembre 2019, après prise en compte de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des instruments dérivés, et en considérant que le montant total de la dette nette/trésorerie nette reste stable et que les dettes à taux fixe arrivées à échéance sont remplacées par du taux variable.

L'incidence d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur la juste valeur des dettes financières à taux fixe du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés de taux, s'il en existe, peut être estimée à - 1 million d'euros au 31 décembre 2021 contre - 1,0 million d'euros au 31 décembre 2020 et - 0,9 million d'euros au 31 décembre 2019.

10.5. Risque de contrepartie

Le Groupe privilégie les relations financières avec les banques de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès d'agences spécialisées. Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie.

Par ailleurs, les instruments financiers utilisés dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux sont négociés avec des contreparties bancaires internationales de premier plan.

10.6. Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe peut être apprécié au travers de la dette financière à court terme représentée par l'encours de son programme de titres négociables à court terme. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2021. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

10.7. Risque sur actions

Il n'existe pas de trésorerie investie en actions.

La trésorerie disponible est placée, auprès d'organismes financiers de premier rang, sous forme d'instruments qui sont non spéculatifs et susceptibles d'être mobilisés dans des délais très courts. Au 31 décembre 2021, les valeurs mobilières de placement comprennent exclusivement des fonds communs de placement (note 9.2.).

Au 31 décembre 2021, le Groupe détient 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 10 472,6 millions d'euros (note 9.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action

de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 88,58 euros du 31 décembre 2021 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 1 047,3 millions d'euros avant impôt.

Le coût d'entrée de l'action Sanofi s'est fait au cours de 34,12 euros.

Les titres sont valorisés à leur juste valeur et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Au 31 décembre 2020, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 9 304,5 millions d'euros (note 9.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 78,70 euros du 31 décembre 2020 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 930,4 millions d'euros avant impôt.

Au 31 décembre 2019, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 10 595,5 millions d'euros (note 9.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 89,62 euros du 31 décembre 2019 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 1 059,5 millions d'euros avant impôt.

10.8. Hiérarchie de juste valeur

La norme IFRS 7 demande de classer les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Le tableau ci-dessous donne l'analyse des instruments financiers comptabilisés en juste valeur au bilan par niveau de hiérarchie.

En millions d'euros **31 décembre 2021**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		67,6		67,6
Actions Sanofi	10 472,6			10 472,6
Valeurs mobilières de placement	-			-
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	10 472,6	67,6	-	10 540,2
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		240,4		240,4
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	-	240,4	-	240,4

En millions d'euros **31 décembre 2020**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		183,0		183,0
Actions Sanofi	9 304,5			9 304,5
Valeurs mobilières de placement	3 739,9			3 739,9
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	13 044,4	183,0	-	13 227,4
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		94,9		94,9
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	-	94,9	-	94,9

En millions d'euros **31 décembre 2019**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		49,2		49,2
Actions Sanofi	10 595,5			10 595,5
Valeurs mobilières de placement	3 042,4			3 042,4
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	13 637,9	49,2	-	13 687,1
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		123,6		123,6
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	-	123,6	-	123,6

10.9. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Les actifs et les passifs financiers résultant des opérations de couverture de change et/ou de taux avec nos contreparties bancaires ne sont pas compensés au bilan car il s'agit de contrats FBF (Fédération Bancaire Française) ou ISDA (*International Swaps and Derivatives Association*) qui ne prévoient pas de compensation hors le cas de défaillance de l'une des parties contractuelles et ne répondent donc pas aux critères de compensation au bilan d'IAS 32.

Si la compensation des contrats était réalisée par contrepartie bancaire, l'actif et le passif auraient été minorés de 62,7 millions d'euros, 75,5 millions d'euros et 48,8 millions d'euros et respectivement en 2021, 2020 et 2019.

NOTE 11. Capitaux propres - Résultat par action

11.1. Capital social

Le capital se compose de 557 672 360 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2021, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 52 397 actions, à l'émission de 5 327 actions au titre du programme d'actionnariat salarié au UK, d'actions gratuites à hauteur de 743 056 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 3 000 000 actions.

Le capital se composait de 559 871 580 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2020, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 465 796 actions, à l'émission de 452 979 actions au titre du programme d'actionnariat salarié et d'actions gratuites à hauteur de 835 600 actions.

Le capital se composait de 558 117 205 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2019, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 785 408 actions, à l'émission de 8 actions au titre du programme d'actionnariat salarié, d'actions gratuites à hauteur de 706 262 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 3 771 125 actions.

11.2. Actions auto-détenues

Principes comptables

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

a) Année 2021

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2021 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
Au 01.01.2021	**559 871 580**	**-**	**559 871 580**
Annulation	- 3 000 000	3 000 000	-
Levées options et actions gratuites	800 780	-	800 780
Rachats d'actions propres	-	- 25 260 000	- 25 260 000
AU 31.12.2021	557 672 360	- 22 260 000	535 412 360

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2021 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans d'actions gratuites	Total	En millions d'euros
Au 01.01.2021	-	-	-	-
Annulation	- 3 000 000	-	- 3 000 000	- 1 104,8
Levées options et actions gratuites	-	-	-	-
Rachats d'actions propres	25 260 000	-	25 260 000	10 045,0
AU 31.12.2021	22 260 000	-	22 260 000	8 940,2

b) Année 2020

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2020 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
Au 01.01.2020	**558 117 205**	**-**	**558 117 205**
Annulation	-	-	-
Levées options et actions gratuites	1 754 375	-	1 754 375
Rachats d'actions propres	-	-	-
AU 31.12.2020	559 871 580	-	559 871 580

c) Année 2019

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2019 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
Au 01.01.2019	**560 396 652**	**- 771 125**	**559 625 527**
Annulation	- 3 771 125	3 771 125	
Levées options et actions gratuites	1 491 678		1 491 678
Rachats d'actions propres		- 3 000 000	- 3 000 000
AU 31.12.2019	558 117 205	-	558 117 205

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2019 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans d'actions gratuites	Total	En millions d'euros
Au 01.01.2019	-	**771 125**	**771 125**	**56,5**
Annulation	- 3 000 000	- 771 125	- 3 771 125	- 56,5
Levées options et actions gratuites	-		-	-
Rachats d'actions propres	3 000 000		3 000 000	-
AU 31.12.2019	-	-	-	-
En millions d'euros	-	-	-	-

11.3. Autres éléments du résultat global

Les tableaux suivants détaillent par nature les mouvements sur ces éléments :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Titres à la juste valeur par résultat global			
Réserve à l'ouverture	5 293,2	6 562,3	4 911,7
Variations de juste valeur de la période	1 192,2	- 1 269,1	1 650,6
RÉSERVE À LA CLÔTURE	6 485,4	5 293,2	6 562,3

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Couverture de flux futurs - change			
Réserve à l'ouverture	173,8	44,8	41,7
Variations de juste valeur de la période	- 75,2	78,7	201,8
Variations de juste valeur constatées en résultat	- 128,4	50,3	- 198,7
Sortie de périmètre	-	-	-
RÉSERVE À LA CLÔTURE	- 29,8	173,8	44,8

Le tableau suivant détaille la variation de plus ou moins 10 % de l'euro et du dollar US contre les autres devises sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Effet hausse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	359,9	344,5	323,1
Effet baisse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	- 344,9	- 324,2	- 301,9
Effet hausse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	- 80,4	- 43,7	- 27,0
Effet baisse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	90,7	54,9	41,2

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Couverture de flux de trésorerie - taux d'intérêt			
Réserve à l'ouverture	-	-	-
Variations de juste valeur de la période	-	-	-
Variations de juste valeur constatées en résultat	-	-	-
RÉSERVE À LA CLÔTURE	-	-	-

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Gains et pertes actuariels et effet du plafonnement des actifs			
Réserve à l'ouverture	- 1 283,7	- 1 058,2	- 730,5
Gains/(pertes) actuariels de la période	584,1	- 224,4	- 327,7
Effet du plafonnement des actifs	1,1	- 1,1	-
Sortie de périmètre et autres	0,2	-	-
RÉSERVE À LA CLÔTURE	- 698,3	- 1 283,7	- 1 058,2

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Autres éléments du résultat global			
Réserve brute	5 757,4	4 183,2	5 548,8
Effet d'impôt associé	- 18,8	121,4	46,9
RÉSERVE NETTE D'IMPÔT	5 738,6	4 304,5	5 595,8

11.4. Résultat net hors éléments non récurrents - Résultat par action

Principes comptables

Le calcul des résultats nets par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Les résultats nets par action sont obtenus à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions auto-détenues et portées en minoration des capitaux propres.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le cas échéant les options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les actions gratuites ayant un effet dilutif selon la « méthode du rachat d'actions » : les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice ou de l'achat sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché.

11.4.1. Réconciliation avec le résultat net

Le résultat net hors éléments non récurrents se réconcilie comme suit avec le résultat net part du groupe :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Résultat net - part du groupe	**4 897,1**	**3 563,4**	**3 750,0**
Plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels	0,4	3,5	- 14,0
Dépréciation des actifs corporels et incorporels	337,5	89,8	142,8
Coûts de restructuration	149,6	382,1	120,2
Autres	- 55,5	233,5	187,5
Effet d'impôt sur les éléments non récurrents	- 104,4	- 161,5	165,0
Intérêts minoritaires sur éléments non récurrents	- 0,4	-	- 0,1
Effet d'impôt sur les acquisitions et les restructurations internes	14,2	- 11,8	5,5
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS - PART DU GROUPE	4 938,5	4 099,0	4 356,9

11.4.2. Résultat net part du groupe par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net - part du groupe par action :

2021	Résultat net - part du groupe *(en millions d'euros)*	Nombre d'actions	Résultat net - part du groupe par action *(en euros)*
Résultat net par action	4 597,1	557 600 698	8,24
Options d'achats et de souscriptions	-	55 463	-
Actions gratuites	-	2 135 384	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	4 597,1	559 791 545	8,21

2020	Résultat net - part du groupe *(en millions d'euros)*	Nombre d'actions	Résultat net - part du groupe par action *(en euros)*
Résultat net par action	3 563,4	559 101 322	6,37
Options d'achats et de souscriptions	-	274 942	-
Actions gratuites	-	2 259 699	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	3 563,4	561 635 963	6,34

2019	Résultat net - part du groupe *(en millions d'euros)*	Nombre d'actions	Résultat net - part du groupe par action *(en euros)*
Résultat net par action	3 750,0	559 739 718	6,70
Options d'achats et de souscriptions	-	666 108	-
Actions gratuites	-	2 407 303	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	3 750,0	562 813 129	6,66

11.4.3. Résultat net hors éléments non récurrents par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action :

2021	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe *(en millions d'euros)*	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action *(en euros)*
Résultat net hors éléments non récurrents par action	4 938,5	557 600 698	8,86
Options d'achats et de souscriptions	-	55 463	-
Actions gratuites	-	2 135 384	-
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	**4 938,5**	**559 791 545**	**8,82**

2020	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe *(en millions d'euros)*	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action *(en euros)*
Résultat net hors éléments non récurrents par action	4 099,0	559 101 322	7,33
Options d'achats et de souscriptions	-	274 942	-
Actions gratuites	-	2 259 699	-
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	**4 099,0**	**561 635 963**	**7,30**

2019	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe *(en millions d'euros)*	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action *(en euros)*
Résultat net hors éléments non récurrents par action	4 356,9	559 739 718	7,78
Options d'achats et de souscriptions	-	666 108	-
Actions gratuites	-	2 407 303	-
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	**4 356,9**	**562 813 129**	**7,74**

11.4.4. Calcul du nombre d'actions

Aucune action ordinaire potentielle n'a été exclue du calcul du résultat par action car tous les plans ont un effet dilutif sur les périodes présentées.

Au 31 décembre 2021, 338 664 185 actions sont détenues au nominatif depuis deux ans donnant droit au paiement d'un dividende majoré de 10 %.

NOTE 12. Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

12.1. Provisions pour risques et charges

Principes comptables

Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour le Groupe. Elles comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des coûts de restructuration, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation tels que les ruptures de contrats, les reprises de produits et des risques sociaux.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques, selon la nature des risques.

Les provisions pour risques et charges sont classées selon leur nature en *Passifs non courants* ou en *Passifs courants*. Les provisions concernant des risques ou litiges devant se régler dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation (*i.e.* retours produits) sont présentées dans les *Passifs courants*. Les autres provisions pour risques et charges sont présentées dans les *Passifs non courants*.

12.1.1. Soldes à la clôture

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Provisions pour risques et charges	**63,8**	**56,8**	**56,9**
Provisions non courantes (1)	63,8	56,8	56,9
Provisions pour risques et charges courantes	**1 223,3**	**1 224,7**	**1 117,8**
Provisions pour restructurations	182,5	235,1	112,9
Provisions pour retour de produits	405,9	352,4	351,1
Autres provisions courantes (1)	634,9	637,3	653,7
TOTAL	1 287,1	1 281,6	1 174,7

(1) Ces rubriques comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature fiscale hors impôt sur les sociétés, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (ruptures de contrats), des coûts liés au personnel ainsi que les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence dont la France pour 189,5 millions d'euros (note 12.2.2.a et b).

12.1.2. Variations de la période des provisions pour risques et charges

Pour l'exercice 2021, la variation s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2020	Dotations (2)	Reprises (utilisées) (2)	Reprises (non utilisées) (2)	Autres (1)	31.12.2021
Provisions pour restructurations	113,0	235,1	130,5	- 145,2	- 45,4	7,5	182,5
Provisions pour retour de produits	351,0	352,4	422,9	- 305,4	- 84,5	20,4	405,9
Autres provisions pour risques et charges	710,7	694,1	216,2	- 97,7	- 117,7	3,8	698,7
TOTAL	1 174,7	1 281,6	769,6	- 548,3	- 247,6	31,7	1 287,1

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.
(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
Résultat d'exploitation	639,1	- 417,1	- 155,8
Autres produits et charges	130,5	- 131,2	- 91,8
Résultat financier	-	-	-

Pour l'exercice 2020, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2019	Dotations (2)	Reprises (utilisées) (2)	Reprises (non utilisées) (2)	Autres (1)	31.12.2020
Provisions pour restructurations	102,1	112,9	261,9	- 110,9	- 15,7	- 13,1	235,1
Provisions pour retour de produits	316,8	351,1	300,4	- 227,0	- 49,4	- 22,7	352,4
Autres provisions pour risques et charges	608,5	710,7	219,0	- 133,8	- 58,8	- 43,0	694,1
TOTAL	1 027,4	1 174,7	781,3	- 471,7	- 123,9	- 78,8	1 281,6

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.
(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
Résultat d'exploitation	498,8	- 357,6	- 108,1
Autres produits et charges	282,5	- 114,1	- 15,8
Résultat financier	-	-	-

Pour l'exercice 2019, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2018	Dotations (2)	Reprises (utilisées) (2)	Reprises (non utilisées) (2)	Autres (1)	31.12.2019
Provisions pour restructurations	146,0	102,1	89,1	- 58,7	- 13,3	- 6,4	112,9
Provisions pour retour de produits	303,6	316,8	301,0	- 233,6	- 38,6	5,5	351,1
Autres provisions pour risques et charges	623,6	608,5	278,9	- 127,7	- 62,2	13,2	710,7
TOTAL	1 073,2	1 027,4	669,0	- 420,0	- 114,1	12,4	1 174,7

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.
(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
Résultat d'exploitation	530,7	- 360,0	- 100,8
Autres produits et charges	138,3	- 60,0	- 13,3
Résultat financier	-	-	-

12.2. Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

L'Oréal est impliqué dans les litiges significatifs exposés ci-après :

12.2.1. Contentieux fiscaux

Brésil - Remise en cause de l'assiette de la taxe indirecte IPI

En janvier 2015, le décret 8.393/2015 a établi que les sociétés commerciales au Brésil deviennent redevables de la taxe indirecte IPI sur certains produits à compter du 1er mai 2015. L'Oréal conteste les fondements juridiques de ce décret et son application. Sur la base de l'évolution des positions de place et de l'évolution favorable de l'opinion de ses conseils, l'Oréal reconnaît depuis le 1er janvier 2018 l'IPI collecté en revenus.

L'Oréal a reçu des notifications de redressement concernant la taxe indirecte IPI pour les années 2008 et 2011 à 2015 pour un montant total actualisé des intérêts et pénalités de 523,9 millions d'euros. L'Administration fiscale brésilienne remet en cause le prix de cession de l'usine à l'affaire commerciale comme base de calcul de l'assiette de l'IPI. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, estime que les arguments de l'Administration fiscale brésilienne ne sont pas fondés et a contesté ces notifications. L'Oréal continue son recours juridique auprès des instances administratives et judiciaires.

Compte tenu des évolutions défavorables des décisions des instances administratives sur ce même sujet pour d'autres groupes brésiliens, L'Oréal a provisionné partiellement ce risque pour 35 millions d'euros.

Inde - Remise en cause des dépenses de publicité, marketing et promotion

L'Oréal a reçu plusieurs notifications de redressement pour les exercices 2007/08 à 2017/18 concernant principalement la déductibilité fiscale des dépenses de publicité, marketing et promotion pour un montant actualisé des intérêts et pénalités de 202,4 millions d'euros. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, conteste ces notifications et continue son recours juridique auprès des instances administratives et judiciaires.

Procédures amiables

Des procédures amiables ont été engagées auprès des Administrations fiscales italiennes, françaises, espagnoles, indonésiennes et singapouriennes en vue d'éliminer la double imposition consécutive à des désaccords entre ces Administrations.

12.2.2. Enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence

Les autorités nationales de la concurrence de plusieurs pays d'Europe ont initié des enquêtes visant notamment le secteur des cosmétiques.

a) Pays d'Europe hors France

En Grèce, dans sa décision rendue le 4 octobre 2017, l'Autorité de la Concurrence grecque avait condamné L'Oréal Hellas à une amende de 2,6 millions d'euros pour pratiques anti-concurrentielles pour des faits remontant à 2005-2006. L'Oréal Hellas a réfuté avoir participé à une entente illicite avec d'autres fabricants de cosmétiques de luxe. La cour d'appel administrative grecque a annulé cette condamnation le 5 novembre 2018. L'Autorité de la Concurrence grecque a formé un pourvoi en cassation contre cette décision le 28 janvier 2019 et l'audience devant le Conseil d'État qui a été reportée plusieurs fois, a finalement eu lieu le 17 novembre 2020. La décision devrait être rendue au cours du premier semestre 2022.

En Allemagne, consécutivement à une procédure initiée en 2008 par l'Autorité de la Concurrence allemande dans le domaine des soins et hygiène du corps et définitivement close en 2015, des distributeurs ont initié des actions en réparation contre L'Oréal Allemagne qui ont donné lieu à ce stade à des décisions de rejet par les tribunaux. Ces procédures sont toujours en cours. L'Oréal Allemagne conteste le bien-fondé de ces réclamations et réfute l'existence de tout dommage.

b) En France

En France, l'Autorité de la Concurrence française avait prononcé le 18 décembre 2014 une amende de 189,5 millions d'euros contre L'Oréal dans le secteur des produits d'hygiène et de soin pour le corps pour des faits remontant au début des années 2000. Par arrêt du 27 octobre 2016, la cour d'appel de Paris a confirmé cette décision. L'Oréal a réfuté toute accusation d'entente avec ses concurrents, et regretté qu'il n'ait pas été tenu compte du caractère hautement concurrentiel du marché français des produits d'hygiène et de soin pour le corps comme en témoigne le nombre d'industriels et de distributeurs en présence, le large choix de produits offerts aux consommateurs ainsi que le fort degré d'innovation et de lancements.

Suite à un pourvoi formé par L'Oréal, la Cour de cassation a rendu le 27 mars 2019 un arrêt de cassation partiel portant sur le montant de l'amende infligée à L'Oréal. Le 18 juin 2020, la cour d'appel de renvoi a confirmé le montant initial de l'amende. L'Oréal a formé un nouveau pourvoi en cassation contre cet arrêt. La décision devrait être rendue au cours du premier semestre 2022.

Il est rappelé que l'appel et le pourvoi en cassation n'étant pas suspensifs, l'amende qui avait été provisionnée fin 2014 a été payée le 28 avril 2015.

Au 31 décembre 2021, la provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en *Autres actifs courants*.

Consécutivement à cette décision, des distributeurs ont initié des actions en réparation contre L'Oréal qui en sont à un stade préliminaire ou ont donné lieu à une décision de rejet par les tribunaux. Ces procédures sont toujours en cours. L'Oréal conteste le bien-fondé de ces réclamations et réfute l'existence de tout dommage.

Tous les contentieux encore en cours à fin 2021 sont provisionnés à hauteur de 189,5 millions d'euros comme au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

Il n'existe actuellement aucun autre fait exceptionnel ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société et du Groupe L'Oréal.

NOTE 13. Développement durable et climat

13.1. Évaluation des actifs et passifs

a) Risques environnementaux

Le Groupe veille à analyser l'évolution des règlements et des lois relatifs à la protection de l'environnement et n'anticipe pas au regard des réglementations actuelles d'incidence majeure sur l'activité, la situation financière, les résultats ou le patrimoine du Groupe.

b) Évaluation des actifs

L'Oréal démontre depuis de nombreuses années un très fort engagement sur les sujets de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. L'Oréal a inscrit le développement durable au cœur de sa stratégie, avec le lancement en 2013 du programme *Sharing Beauty With All* avec des objectifs à l'horizon 2020 concernant la production durable, l'innovation durable, la consommation durable et la croissance partagée.

L'Oréal a initié en juin 2020 la seconde étape de ses engagements en matière de développement durable, sous l'ombrelle du programme appelé L'Oréal pour le Futur, avec une nouvelle série d'objectifs particulièrement ambitieux et concrets à horizon 2030, afin de couvrir l'intégralité des impacts associés à sa chaîne de valeur : ses sites de production et de distribution, mais aussi ses chaînes d'approvisionnement et les impacts associés à l'utilisation des produits par les consommateurs.

À titre d'exemple :

- le Groupe s'engage à atteindre la neutralité carbone pour l'ensemble de ses sites d'ici à 2025, *via* l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables ;
- d'ici à 2030, 100 % des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage biosourcés seront traçables et issus de sources durables. Aucun ne contribuera à la déforestation ;
- d'ici à 2030, 100 % des emballages plastiques seront d'origine recyclée ou biosourcée ;
- d'ici à 2030, L'Oréal s'engage à innover pour permettre à ses consommateurs de réduire de 25 % en moyenne par produit fini la consommation d'eau ainsi que les émissions de gaz à effet de serre liées à l'usage des produits, par rapport à 2016.

Ces engagements pris par le Groupe ne remettent pas en cause la valeur de nos actifs ou les durées d'utilité de nos actifs non financiers, en particulier :

- les efforts continus pour l'adaptation de nos produits à la demande des consommateurs dans le cadre de *L'Oréal pour le Futur* sont intégrés à court terme dans les plans stratégiques du Groupe retenus dans les tests de dépréciation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie ;
- l'adaptation de nos usines et de la formulation de nos produits ne nous ont pas conduit à identifier à date de risque d'obsolescence de nos chaînes de production ni de réduction de leur valeur d'utilité.

13.2. Financement, placements et investissements

Le Groupe décline sa politique *L'Oréal pour le Futur* sur sa stratégie de financement, de placements et d'investissements.

a) Financement

Les lignes de crédit indexées sur les performances du Groupe en matière de développement durable intègrent un mécanisme d'ajustement du coût du financement.

Le Groupe L'Oréal dispose d'un crédit syndiqué avec 20 banques de 5 milliards d'euros non utilisé à fin décembre 2021 intégrant un mécanisme d'ajustement de sa marge en fonction des performances du Groupe sur 4 KPI ESG : climat, biodiversité, ressources et engagement social.

b) Placements

La trésorerie disponible du Groupe est placée majoritairement sur des SICAVs ISR monétaires. Le placement moyen sur ces catégories de SICAV représente 70 % des placements effectués sur l'année 2021.

c) Investissements

Le Groupe a comptabilisé des actifs financiers non courants pour un montant total de 139 millions d'euros, réévalués à la juste valeur en capitaux propres (cf. note 9.3), portant sur des activités de développement durable.

- fin 2021, investissement dans le *Circular Innovation Fund* à hauteur de 50 millions d'euros. L'Oréal est l'un des principaux contributeurs de ce fonds d'*impact investing* dont la thèse d'investissement est centrée sur l'économie circulaire autour de sept verticales incluant les nouveaux matériaux ou solutions de packaging issues de la bioéconomie et de l'économie circulaire, les technologies vertes, les services de collecte de déchets ou de recyclages.
- en 2020, création d'un fond pour la Régénération de la Nature destiné à financer des projets de restauration d'écosystèmes naturels marins, forestiers et agricoles. Ce fond dédié est doté à hauteur de 50 millions d'euros et a déjà investi dans 3 projets à fin 2021 (création d'une *Blue Carbon Facility*, projet de reboisement en Colombie et projet paneuropéen de réintroduction de la biodiversité en Europe).
- prises de participations dans des starts-up pour un montant total de 39 millions d'euros, dont la start-up de technologie environnementale suisse Gjosa qui a développé des solutions innovantes d'économie d'eau, la *biotech* française Global Bioenergies qui a développé un procédé de conversion de ressources végétales et la start-up de chimie verte Carbios qui a développé des procédés enzymatiques pour la biodégradation et le biorecyclage de plastiques.

NOTE 14. Engagements hors bilan

14.1. Engagements de location

Ils s'élèvent à 257,9 millions d'euros au 31 décembre 2021, 257,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 230,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 dont :

- 45,1 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2021, contre 44,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 41,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 ;
- 76,9 millions d'euros de un à cinq ans au 31 décembre 2021, contre 72,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 48,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 ;
- 135,9 millions d'euros à plus de cinq ans au 31 décembre 2021, contre 140,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 140,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

14.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 9.1.10.

Les autres engagements hors bilan significatifs ont été identifiés et chiffrés. Ils sont pour l'essentiel à moins d'un an et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Garanties données [1]	312,2	326,5	398,5
Garanties reçues	76,8	73,6	80,3
Commandes d'investissements [2]	504,2	255,6	329,6
Obligations d'achats dans le cadre de contrats d'approvisionnement	1 341,5	972,8	871,0

(1) Il s'agit essentiellement de garanties données à des administrations ou sur des prêts consentis à des tiers partenaires du Groupe, ainsi que l'engagement net pris envers la Fondation L'Oréal pour son programme pluriannuel et l'engagement résiduel de versement au fond dédié à la reconstruction de la Cathédrale Notre-Dame.

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

NOTE 15. Transactions entre parties liées

15.1. Transactions avec les entreprises associées (Parties liées)

Les sociétés mises en équivalence comprennent uniquement des co-entreprises.

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées entre le Groupe et des sociétés qui sont consolidées par mise en équivalence, considérées comme des parties liées. Les principales transactions et soldes avec les parties liées se présentent comme suit :

En millions d'euros	2021	2020	2019
Ventes de biens et de services	-	-	-
Charges et produits financiers	-	-	-

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont les suivantes :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Créances d'exploitation	0,1	-	0,0
Dettes d'exploitation	-	0,0	0,1
Créances financières nettes	0,1	0,1	0,1

15.2. Parties liées ayant une influence notable sur le Groupe

L'Oréal a été informé que les membres du groupe familial Bettencourt Meyers, ainsi que M. Jean-Paul Agon pour 100 actions, ont signé le 16 décembre 2016 des engagements de conservation dans le cadre de la loi Dutreil portant sur 185 704 189 actions L'Oréal représentant 33,065 % du capital et des droits de vote de la Société à la date de l'engagement.

Ces engagements de conservation ont été conclus en application des articles 787 B et 885 I bis du Code général des impôts pour une durée de deux ans renouvelable tacitement par périodes d'un an. Ils ne comportent aucun droit préférentiel de cession ou d'acquisition en faveur des signataires et ne sont pas constitutifs d'une action de concert vis-à-vis de la Société.

Il n'existe pas en 2021, d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ou un actionnaire ayant une influence notable sur le Groupe en dehors de l'opération décrite ci-dessus et du rachat de 22 260 000 actions L'Oréal à Nestlé.

NOTE 16. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

| HONORAIRES DE L'EXERCICE 2021

	PricewaterhouseCoopers				Deloitte & Associés			
	Commissaire aux Comptes PricewaterhouseCoopers Audit		Réseau		Commissaire aux Comptes Deloitte & Associés		Réseau	
En millions d'euros hors taxes	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
L'Oréal	1,2	55 %	n/a	n/a	1,4	54 %	n/a	n/a
Filiales intégrées globalement	0,7	32 %	4,0	56 %	0,6	22 %	4,7	83 %
Sous-total	**1,9**	**86 %**	**4,0**	**56 %**	**2,0**	**76 %**	**4,7**	**83 %**
Services autres que la certification des comptes [1]								
L'Oréal	0,3	14 %	2,1	29 %	0,6	24 %	-	- %
Filiales intégrées globalement	-	-	1,1	15 %	-	-	0,9	17 %
Sous-total	**0,3**	**14 %**	**3,2**	**44 %**	**0,6**	**24 %**	**0,9**	**17 %**
TOTAL	2,2	100 %	7,2	100 %	2,6	100 %	5,6	100 %

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.

| HONORAIRES DE L'EXERCICE 2020

	PricewaterhouseCoopers				Deloitte & Associés			
	Commissaire aux Comptes PricewaterhouseCoopers Audit		Réseau		Commissaire aux Comptes Deloitte & Associés		Réseau	
En millions d'euros hors taxes	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %	Montant	En %
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
L'Oréal	1,1	50 %	n/a	n/a	1,4	57 %	n/a	n/a
Filiales intégrées globalement	0,8	36 %	3,9	40 %	0,7	28 %	4,7	93 %
Sous-total	**1,9**	**86 %**	**3,9**	**40 %**	**2,1**	**85 %**	**4,7**	**93 %**
Services autres que la certification des comptes [1]								
L'Oréal	0,3	14 %	3,3	32 %	0,3	14 %	-	- %
Filiales intégrées globalement	-	- %	2,9	28 %	-	- %	0,4	7 %
Sous-total	**0,3**	**14 %**	**6,2**	**60 %**	**0,3**	**15 %**	**0,4**	**7 %**
TOTAL	2,2	100 %	10,2	100 %	2,4	100 %	5,1	100 %

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.

NOTE 17. Événements post-clôture

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

5.7. LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021

5.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Siège	% Intérêt
ATELIER COLOGNE (SOUS-GROUPE)	France	100,00
AZZARO MUGLER BEAUTÉ FRANCE	France	100,00
AZZARO MUGLER BEAUTÉ UK LIMITED	Grande-Bretagne	100,00
BEAUTÉ, RECHERCHE & INDUSTRIES	France	100,00
BEAUTYCOS INTERNATIONAL COMPANY LIMITED	Chine	100,00
BEAUTYLUX INTERNATIONAL COSMETICS (SHANGHAI) CO LTD	Chine	100,00
BIOTHERM	Monaco	99,80
BOLD BUSINESS OPPORTUNITIES FOR L'ORÉAL DEVELOPMENT	France	100,00
CANAN KOZMETIK SANAYI VE TICARET A.S.	Turquie	100,00
CENTRE LOGISTIQUE D'ESSIGNY OU CLOE	France	100,00
CENTRE THERMAL DE LA ROCHE-POSAY	France	100,00
COBELSA COSMETICOS, S.A.	Espagne	100,00
COMPAGNIE THERMALE HOTELIERE ET FINANCIERE – C.T.H.F.	France	99,98
COMPTOIR LAINIER AFRICAIN	Maroc	100,00
COSBEL S.A. DE C.V.	Mexique	100,00
COSMELOR LTD	Japon	100,00
COSMEPHIL HOLDINGS CORPORATION PHILIPPINES	Philippines	100,00
COSMETIL	Maroc	49,80
COSMETIQUE ACTIVE INTERNATIONAL – CAI	France	100,00
COSMETIQUE ACTIVE PRODUCTION – C.A.P.	France	100,00
EGYPTELOR LLC	Égypte	100,00
ELEBELLE (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	100,00
EPISKIN	France	99,92
EPISKIN BRASIL BIOTECNOLOGIA EIRELI	Brésil	99,92
ERWITON S.A.	Uruguay	100,00
FAPAGAU & CIE	France	100,00
FAPROREAL	France	100,00
FINVAL	France	100,00
FITNE GESUNDHEIT UND WELLNESS GMBH	Allemagne	100,00
FRABEL S.A. DE C.V.	Mexique	100,00
GEMEY PARIS – MAYBELLINE NEW YORK	France	100,00
GUANGZHOU L'ORÉAL BUYCOOR INTERNET SCIENCE & TECHNOLOGY CO., LTD	Chine	100,00
HELENA RUBINSTEIN ITALIA S.P.A.	Italie	100,00
HOLDIAL	France	100,00
INTERBEAUTY COSMETICS LTD	Israël	92,97
INTERBEAUTY PRODUCTS LIMITED	Kenya	100,00
JSC L'ORÉAL	Russie	100,00
KOSMEPOL SP. Z.O.O.	Pologne	100,00
L & J RE	France	100,00
L'ORÉAL TRAVEL RETAIL AMERICAS, INC.	États-Unis	100,00
LA ROCHE-POSAY LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE	France	99,98
LABORATOIRE SANOFLORE	France	100,00
LABORATORIOS DE COSMETICOS VOGUE S.A.S.	Colombie	100,00
LIBRAMONT ENERGIES VERTES – LEV	Belgique	100,00
LOA3	France	100,00
LOA6	France	100,00
LOA10	France	100,00
LOGISTICA 93 S.R.L.	Italie	100,00
LOGO-BAU VERWALTUNGSGESELLSCHAFT GMBH	Allemagne	100,00
LOGOCOS NATURKOSMETIK AG	Allemagne	100,00
L'ORÉAL (CHINA) CO. LTD	Chine	100,00
L'ORÉAL (THAILAND) LIMITED	Thaïlande	100,00
L'ORÉAL (UK) LIMITED	Grande-Bretagne	100,00
L'ORÉAL ADRIA D.O.O.	Croatie	100,00

Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2021

Sociétés	Siège	% intérêt
L'ORÉAL ARGENTINA SOCIEDAD ANONIMA	Argentine	100,00
L'ORÉAL AUSTRALIA PTY LTD	Australie	100,00
L'ORÉAL BALKAN D.O.O.	Serbie	100,00
L'ORÉAL BALTIC SIA	Lettonie	100,00
L'ORÉAL BANGLADESH LIMITED	Bangladesh	100,00
L'ORÉAL BELGILUX S.A.	Belgique	100,00
L'ORÉAL BRASIL COMERCIAL DE COSMÉTICOS LTDA	Brésil	100,00
L'ORÉAL BRASIL PESQUISAS E INOVACAO LTDA	Brésil	100,00
L'ORÉAL BULGARIA EOOD	Bulgarie	100,00
L'ORÉAL CANADA, INC.	Canada	100,00
L'ORÉAL CENTRAL AMERICA S.A.	Panama	100,00
L'ORÉAL CENTRAL WEST AFRICA LTD	Nigeria	100,00
L'ORÉAL CESKA REPUBLIKA S.R.O.	République tchèque	100,00
L'ORÉAL CHILE S.A.	Chili	100,00
L'ORÉAL COLOMBIA S.A.S.	Colombie	100,00
L'ORÉAL COSMETICS INDUSTRY S.A.E.	Égypte	100,00
L'ORÉAL COTE D'IVOIRE	Côte d'Ivoire	100,00
L'ORÉAL DANMARK A/S	Danemark	100,00
L'ORÉAL DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	100,00
L'ORÉAL EAST AFRICA LIMITED	Kenya	100,00
L'ORÉAL ECUADOR S.A.	Équateur	100,00
L'ORÉAL EGYPT LLC	Égypte	100,00
L'ORÉAL ESPANA S.A.	Espagne	100,00
L'ORÉAL FINLAND OY	Finlande	100,00
L'ORÉAL GUATEMALA S.A.	Guatemala	100,00
L'ORÉAL HELLAS S.A.	Grèce	100,00
L'ORÉAL HONG KONG LIMITED	Hong Kong	100,00
L'ORÉAL INDIA PRIVATE LIMITED	Inde	100,00
L'ORÉAL ITALIA S.P.A.	Italie	100,00
L'ORÉAL KAZAKHSTAN LIMITED LIABILITY PARTNERSHIP	Kazakhstan	100,00
L'ORÉAL KOREA LIMITED	Corée	100,00
L'ORÉAL LIBAN SAL	Liban	100,00
L'ORÉAL LIBRAMONT	Belgique	100,00
L'ORÉAL MAGYARORSZAG KOZMETIKAI KFT	Hongrie	100,00
L'ORÉAL MALAYSIA SDN BHD	Malaisie	100,00
L'ORÉAL MANUFACTURING MIDRAND (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	100,00
L'ORÉAL MAROC	Maroc	50,00
L'ORÉAL MEXICO S.A. DE C.V.	Mexique	100,00
L'ORÉAL MEXICO SERVICIOS S.A. DE C.V.	Mexique	100,00
L'ORÉAL MIDDLE EAST	Émirats arabes unis	100,00
L'ORÉAL NEDERLAND B.V.	Pays-Bas	100,00
L'ORÉAL NEW ZEALAND LIMITED	Nouvelle-Zélande	100,00
L'ORÉAL NORGE A/S	Norvège	100,00
L'ORÉAL ÖSTERREICH GMBH	Autriche	100,00
L'ORÉAL PAKISTAN PRIVATE LIMITED	Pakistan	100,00
L'ORÉAL PANAMA COMERCIAL S.A.	Panama	100,00
L'ORÉAL PANAMA S.A.	Panama	100,00
L'ORÉAL PERU S.A.	Pérou	100,00
L'ORÉAL PHILIPPINES, INC.	Philippines	100,00
L'ORÉAL POLSKA SP. Z.O.O.	Pologne	100,00
L'ORÉAL PORTUGAL UNIPESSOAL LDA	Portugal	100,00
L'ORÉAL PRODUITS DE LUXE INTERNATIONAL	France	100,00
L'ORÉAL PRODUKTION DEUTSCHLAND BETEILIGUNGS GMBH	Allemagne	100,00
L'ORÉAL PRODUKTION DEUTSCHLAND GMBH & CO KG	Allemagne	100,00
L'ORÉAL ROMANIA SRL	Roumanie	100,00
L'ORÉAL SAIPO INDUSTRIALE S.P.A.	Italie	100,00
L'ORÉAL SAUDI ARABIA	Arabie saoudite	75,00
L'ORÉAL SINGAPORE PTE LTD	Singapour	100,00
L'ORÉAL SLOVENIJA KOZMETIKA D.O.O.	Slovénie	100,00
L'ORÉAL SLP S.A. DE C.V.	Mexique	100,00
L'ORÉAL SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	100,00

Sociétés	Siège	% intérêt
L'ORÉAL SUISSE S.A.	Suisse	100,00
L'ORÉAL SVERIGE AB	Suède	100,00
L'ORÉAL TAIWAN CO., LTD.	Taïwan	100,00
L'ORÉAL TÜRKIYE KOZMETIK SANAYI VE TICARET ANONIM SIRKETI	Turquie	100,00
L'ORÉAL UAE GENERAL TRADING LLC	Émirats arabes unis	100,00
L'ORÉAL UKRAINE	Ukraine	100,00
L'ORÉAL URUGUAY S.A.	Uruguay	100,00
L'ORÉAL USA, INC. (SOUS-GROUPE)	États-Unis	100,00
L'ORÉAL VERWALTUNGS GMBH	Allemagne	100,00
L'ORÉAL VIETNAM CO. LTD	Vietnam	100,00
L'ORÉAL WEST AFRICA LIMITED	Ghana	100,00
MAGIC HOLDINGS (SOUS-GROUPE)	Chine	100,00
MASRELOR LLC	Égypte	100,00
MATRIX DISTRIBUTION GMBH	Allemagne	100,00
MODIFACE INC.	Canada	100,00
MUGLER FASHION	France	100,00
NANDA CO. LTD	Corée	100,00
NANDA JAPAN K.K.	Japon	100,00
NIHON L'OREAL KABUSHIKI KAISHA	Japon	100,00
NLO KABUSHIKI KAISHA	Japon	100,00
NOVÉAL	France	100,00
NYX PROFESSIONAL MAKEUP SPRL/BVBA	Belgique	100,00
P.T. L'ORÉAL INDONESIA	Indonésie	100,00
P.T. YASULOR INDONESIA	Indonésie	100,00
PRESTIGE ET COLLECTIONS INTERNATIONAL	France	100,00
PROCOSA PRODUCTOS DE BELEZA LTDA	Brésil	100,00
PRODUCTOS CAPILARES L'ORÉAL S.A.	Espagne	100,00
REAL CAMPUS BY L'ORÉAL	France	100,00
RETAIL EXCELLENCE 4	France	100,00
SCENTAL LIMITED	Hong Kong	100,00
SHANGHAI EPISKIN BIOTECHNOLOGY CO. LTD	Chine	99,92
SHANGHAI L'ORÉAL INTERNATIONAL TRADING CO. LTD	Chine	100,00
SHU UEMURA COSMETICS INC.	Japon	100,00
SICOS & CIE	France	100,00
SOCIETE HYDROMINERALE DE LA ROCHE-POSAY	France	99,98
SOPROCOS	France	100,00
SOPRORÉAL	France	100,00
SPARLYS	France	100,00
TAKAMI CO., LTD	Japon	100,00
THERMES DE SAINT-GERVAIS-LES-BAINS LE FAYET	France	100,00
YICHANG TIANMEI INTERNATIONAL COSMETICS CO LTD	Chine	100,00
YIGAOMEILAN SHNGHAI COSMETICS CO., LTD	Chine	100,00

5.7.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence

Sociétés	Siège	% intérêt
INNEOV ARGENTINA S.A.	Argentine	50,00 (1)
INNEOV DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	50,00 (1)
INNEOV HELLAS A.E.	Grèce	50,00 (1)
INNEOV MEXICO S.A. DE C.V.	Mexique	50,00 (1)
INNEOV TAIWAN CO. LTD	Taïwan	50,00 (1)
LIPP DISTRIBUTION	Tunisie	49,00
NUTRICOS TECHNOLOGIES	France	50,00 (1)
SCI GOLF DU CONNETABLE	France	38,12

(1) Sociétés communes avec Nestlé.

5.8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

L'OREAL
14, rue Royale
75008 Paris

A l'Assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société L'OREAL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Risque identifié	Notre réponse

Evaluation des actifs incorporels

Voir note 7.1 - Ecarts d'acquisition, note 7.2 - Autres immobilisations incorporelles, note 7.3 - Tests de dépréciation des actifs incorporels et note 4 - Autres produits et charges opérationnels, de l'annexe aux comptes consolidés

Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles inscrite dans les comptes consolidés s'élève à 14 537 millions d'euros, soit 34% des actifs. Ces actifs sont essentiellement composés des écarts d'acquisition et des marques à durée de vie indéfinie non amorties, comptabilisés lors des regroupements d'entreprises.

Le Groupe a l'obligation de s'assurer, en cas d'indice de perte de valeur, et au moins une fois par an, que la valeur comptable de ces actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur (test de dépréciation).

Les valeurs recouvrables de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans (période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les principales hypothèses prises en compte dans l'évaluation de la valeur recouvrable concernent :

- la progression des chiffres d'affaires et taux de marge ;
- un taux de croissance à l'infini pour le calcul de la valeur terminale, et
- des taux d'actualisation fondés sur le coût moyen pondéré du capital, ajustés d'une prime de risque pays si nécessaire.

Les tests de dépréciation réalisés ont conduit à constater une dépréciation de 338 millions d'euros en 2021, dont 255 millions d'euros sur l'écart d'acquisition d'IT Cosmetics.

Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs constitue un point clé de notre audit en raison de leur poids relatif dans les comptes consolidés et parce que la détermination de leur valeur recouvrable implique un recours important au jugement de la Direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues.

Nous avons obtenu les tests de dépréciation et les analyses de sensibilité réalisés par la Direction. Nous avons évalué ces dernières, notamment en les rapprochant de nos propres analyses de sensibilité, afin de définir la nature et l'étendue de nos travaux.

Nous avons notamment apprécié la qualité du processus d'élaboration et d'approbation des budgets et des prévisions et, pour les tests de dépréciation que nous avons jugés les plus sensibles, le caractère raisonnable des principales estimations, et plus particulièrement :

- la cohérence des projections des chiffres d'affaires et taux de marge par rapport aux performances passées du Groupe et au contexte économique et financier dans lequel le Groupe opère ;
- la corroboration des taux de croissance retenus avec les analyses de performance du marché cosmétique mondial, en tenant compte des spécificités des marchés locaux et canaux de distribution dans lesquels le Groupe opère ;
- les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs en comparant les paramètres les composant avec des références externes, avec l'aide de nos experts en évaluation ;
- les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable par rapport aux principales hypothèses clés retenues présentées par la Direction dans la note 7.3 de l'annexe aux comptes consolidés et par rapport à nos propres analyses.

Nous avons vérifié que les informations données dans les notes annexes aux comptes consolidés sont appropriées.

Evaluation des provisions pour risques et charges (hors provisions pour retour de produits), des passifs d'impôts non courants et des passifs éventuels

Voir note 6 - Impôts sur les résultats et note 12 - Provisions pour risques et charges - Passifs éventuels et litiges en cours significatifs, de l'annexe aux comptes consolidés

Le Groupe est exposé à différents risques liés à la marche des affaires, notamment des risques de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (hormis provisions pour retour de produits), des coûts liés au personnel, ainsi que des risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence.

Lorsque le montant ou l'échéance peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, ces risques sont provisionnés. Dans le cas contraire, le Groupe présente une information sur les passifs éventuels dans les notes annexes aux comptes consolidés.

Les passifs éventuels et litiges en cours significatifs exposent notamment dans la note 12.2.1 la situation de contentieux fiscaux au Brésil et en Inde, pour lesquels les réclamations de l'administration s'élèvent respectivement à 524 et 202 millions d'euros.

Les provisions pour risques et charges (hors provisions pour retour de produits) représentent 881 millions d'euros et les passifs d'impôts non courants 345 millions d'euros au 31 décembre 2021.

La détermination et l'évaluation de ces éléments constituent un point clé de l'audit compte tenu :

- du degré élevé de jugement requis de la Direction pour déterminer les risques devant faire l'objet d'une provision et évaluer avec suffisamment de fiabilité les montants à provisionner ;
- de l'incidence potentiellement significative de ces provisions sur le résultat du Groupe.

Afin d'identifier et d'obtenir une compréhension de l'ensemble des litiges et des passifs existants ainsi que des éléments de jugement s'y rapportant, nous nous sommes entretenus, à tous les niveaux de l'organisation, en France et à l'étranger, avec les directions générale, juridique et fiscale. Nous avons corroboré la liste des litiges identifiés avec la cartographie des risques du Groupe présentée par la Direction Juridique ou Comité d'audit et les informations fournies par les principaux cabinets d'avocats du Groupe que nous avons interrogés.

Concernant les principaux litiges pour lesquels une provision est constituée, nous avons évalué la qualité des estimations de la Direction en considérant les données, les hypothèses et les calculs utilisés. Nous avons également effectué une revue rétrospective en comparant sur les dernières années les montants payés avec les montants antérieurement provisionnés.

Nous avons, le cas échéant avec l'aide de nos propres experts, réalisé les procédures suivantes :

- nous avons examiné les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques rendus par des cabinets d'avocats ou d'experts externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une provision ;
- nous avons fait, sur la base des éléments qui nous ont été communiqués, une revue critique des fourchettes d'estimation de risques et nous avons vérifié que les évaluations retenues par la Direction se situent dans ces fourchettes ;
- lorsque cela était pertinent, nous avons vérifié la permanence des méthodes utilisées pour ces évaluations.

Concernant les passifs éventuels, nous avons, le cas échéant avec l'aide de nos propres experts, examiné les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques rendus par des cabinets d'avocats ou d'experts externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une absence de provision.

Nous avons vérifié que les informations données dans les notes annexes aux comptes consolidés sont appropriées.

Risque identifié	Notre réponse
Reconnaissance du chiffre d'affaires - estimation des éléments portés en déduction du chiffre d'affaires	
Voir note 3 - Principes Comptables - Chiffre d'affaires, de l'annexe aux comptes consolidés	
Le chiffre d'affaires du Groupe est présenté net des retours de produits et des remises, ristournes et autres avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs (tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation). Ces différentes minorations du chiffre d'affaires sont comptabilisées simultanément à la reconnaissance des ventes sur la base notamment des données statistiques issues de l'expérience passée et des conditions contractuelles. Nous avons considéré que leur estimation à la clôture de l'exercice est complexe (diversité des accords contractuels et des conditions commerciales prévalant sur les différents marchés du Groupe), sensible (le chiffre d'affaires est un indicateur clé dans l'évaluation de la performance du Groupe et de sa Direction) et qu'elle impacte les comptes de manière significative. Elle constitue donc un point clé de l'audit, compte tenu du risque que les retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients (distributeurs ou consommateurs) ne soient pas recensés de façon exhaustive et/ou correctement évalués, et que le chiffre d'affaires net ne soit, par conséquent, pas évalué correctement et/ou sur la bonne période.	Nous avons évalué le caractère approprié des principes comptables du Groupe relatifs à la comptabilisation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients, eu égard au référentiel IFRS. Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place dans les entités commerciales du Groupe, permettant d'évaluer et de comptabiliser les éléments de minorations de chiffre d'affaires, notamment à la clôture, et nous avons testé, par échantillonnage, les principaux contrôles de ce dispositif. Des tests substantifs ont par ailleurs été réalisés sur des échantillons représentatifs, afin de vérifier la correcte estimation des retours de produits et des avantages accordés aux clients. Ces tests ont notamment consisté à : • apprécier le caractère approprié des méthodes d'évaluation, en particulier, par une revue critique des hypothèses retenues, le contrôle de la permanence des méthodes et l'analyse du débouclage des provisions de l'exercice antérieur ; • rapprocher les données statistiques issues de l'expérience passée et les conditions contractuelles, aux données figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ; • vérifier le calcul des charges correspondantes (incluant l'engagement résiduel à la clôture), leur enregistrement en comptabilité et leur présentation dans les comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société L'OREAL par l'Assemblée Générale du 29 avril 2004.

Au 31 décembre 2021, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés étaient dans la 18ème année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité

d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire au comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Anne-Claire FERRIÉ	David DUPONT-NOEL

6 COMPTES SOCIAUX *

6.1	COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS	348
6.2	BILANS COMPARÉS	349
6.3	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	350
6.4	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	351
6.5	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX	352
6.6	AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'ORÉAL S.A.	368
6.6.1	Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	368
6.6.2	Factures émises et reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu	369
6.6.3	Chiffre d'affaires (hors taxes)	369
6.7	RÉSULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS	370
6.8	TITRES DE PARTICIPATION (PRINCIPALES VARIATIONS ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS)	371
6.9	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	372

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

Les comptes sociaux détaillés dans ce chapitre sont ceux de L'Oréal S.A. Ils font état de la situation financière de la Société mère *stricto sensu*. Ils n'intègrent pas les comptes des filiales du Groupe, par opposition aux comptes consolidés.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans ce chapitre. Les pages concernées sont : le tableau des principales variations et franchissements de seuil des titres de participation dans les filiales, celui des résultats financiers sur cinq ans ainsi que le montant des dépenses et charges prévues à l'article 223 *quater* du Code général des Impôts et le tableau des factures émises et reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu prévu par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce. Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux complète ces informations.

6.1. COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Produits d'exploitation		**5 744,5**	**5 536,9**	**4 616,5**
Chiffre d'affaires	2	5 255,4	4 837,8	4 131,0
Reprise de provisions et transferts de charges		135,6	194,8	84,5
Autres produits	3	553,5	503,4	400,0
Charges d'exploitation		**- 5 297,1**	**- 5 022,4**	**- 4 184,5**
Achats consommés et variation de stocks		- 705,4	- 674,6	- 424,7
Autres achats et charges externes		- 2 659,0	- 2 404,3	- 2 119,0
Impôts et taxes		- 135,4	- 119,2	- 108,2
Charges de personnel		- 1 276,7	- 1 213,2	- 1 038,5
Dotations aux amortissements et provisions	5	- 288,7	- 329,2	- 283,6
Autres charges		- 231,9	- 281,9	- 210,5
Résultat d'exploitation		**647,4**	**513,6**	**431,0**
Produits financiers nets	6	3 517,1	3 912,4	4 086,5
Dotations/reprises nettes sur provisions et transferts de charges	6	- 183,4	- 77,1	- 198,7
Différences de change		- 93,6	16,4	- 108,0
Résultat financier		**3 240,1**	**3 851,7**	**3 779,8**
Résultat courant avant impôts		**3 887,5**	**4 365,3**	**4 210,8**
Résultat exceptionnel	7	**2,1**	**- 156,4**	**22,5**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		- 27,4	- 27,2	- 44,8
Impôts sur les bénéfices	8	- 1,7	- 22,8	- 82,7
RÉSULTAT NET		3 860,5	4 158,8	4 105,8

6.2. BILANS COMPARÉS

ACTIF

En millions d'euros (en valeurs nettes)	Notes	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Immobilisations incorporelles	11	4 607,4	4 366,0	2 937,5
Immobilisations corporelles	12	573,4	555,9	530,9
Immobilisations financières	14	19 272,1	10 488,1	10 633,8
Actif immobilisé		**24 452,9**	**15 410,0**	**14 102,2**
Stocks		102,3	107,2	69,7
Avances et acomptes versés		6,4	7,8	7,3
Clients et comptes rattachés	16	770,2	692,9	616,7
Autres actifs circulants	16	515,0	489,8	471,1
Valeurs mobilières de placement	15	33,4	63,9	22,6
Disponibilités	27	0,6	3 791,3	2 463,5
Actif circulant		**1 427,9**	**5 152,9**	**3 650,9**
Comptes de régularisation actif		84,4	87,7	65,9
Écart de conversion actif	21	188,2	45,8	60,3
TOTAL DE L'ACTIF		26 153,4	20 696,4	17 879,3

PASSIF

En millions d'euros	Notes	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Capital		111,5	112,0	111,6
Primes		3 265,6	3 259,8	3 130,2
Réserves et report à nouveau		10 813,1	10 020,0	8 087,1
Résultat net		3 860,5	4 158,8	4 105,8
Provisions réglementées		29,9	36,2	49,8
Capitaux propres		**18 080,6**	**17 586,8**	**15 484,5**
Provisions pour risques et charges	18	**878,3**	**790,6**	**610,4**
Emprunts et dettes financières	19	4 946,5	369,3	207,5
Fournisseurs et comptes rattachés	20	994,7	829,8	568,0
Autres passifs circulants	20	1 234,8	1 074,7	999,0
Autres dettes		**7 176,0**	**2 273,8**	**1 774,5**
Écart de conversion passif	21	18,5	45,2	9,9
TOTAL DU PASSIF		26 153,4	20 696,4	17 879,3

6.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social se compose de 557 672 360 actions de 0,2 euro à la suite des opérations intervenues au cours de l'exercice 2021 :

- souscription de 52 397 actions à la suite de levées d'options, émission de 5 327 actions au titre du programme d'actionnariat salarié sur les UK, attribution de 743 056 actions gratuites et annulation de 3 000 000 d'actions.

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

En millions d'euros	Capital social	Primes d'apport et de fusion	Écart de réévaluation 1976	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
Solde au 31 décembre 2018 avant affectation du résultat	**112,1**	**3 070,3**	**42,5**	**7 427,7**	**3 594,9**	**64,4**	**14 311,9**
Augmentation de capital	0,3	59,9					60,2
Annulation d'actions	- 0,8			- 801,2			- 802,0
Affectation du résultat 2018				1 418,2	- 1 418,2		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2018					- 2 176,7		- 2 176,7
Résultat de l'exercice 2019					4 105,8		4 105,8
Autres variations de la période				- 0,1		- 14,6	- 14,7
Solde au 31 décembre 2019 avant affectation du résultat	**111,6**	**3 130,2**	**42,5**	**8 044,6**	**4 105,8**	**49,8**	**15 484,5**
Augmentation de capital	0,4	129,6					130,0
Annulation d'actions							
Affectation du résultat 2019				1 933,2	- 1 933,2		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2019					- 2 172,6		- 2 172,6
Résultat de l'exercice 2020					4 158,8		4 158,8
Autres variations de la période				- 0,2		- 13,6	- 13,8
Solde au 31 décembre 2020 avant affectation du résultat	**112,0**	**3 259,8**	**42,5**	**9 977,6**	**4 158,8**	**36,2**	**17 586,8**
Augmentation de capital	0,1	5,8					5,9
Annulation d'actions	- 0,6			- 1 101,3			- 1 101,9
Affectation du résultat 2020				1 894,4	- 1 894,4		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2020					- 2 264,4		- 2 264,4
Résultat de l'exercice 2021					3 860,5		3 860,5
Autres variations de la période				- 0,1		- 6,3	- 6,4
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2021 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	111,5	3 265,6	42,5	10 770,6	3 860,5	29,9	18 080,6

Le montant porté en réserves correspondant aux dividendes non versés en raison de la détention par L'Oréal d'une partie de ses propres titres ainsi que les mouvements intervenus entre le 1er janvier et la date de paiement du dividende, sur les plans d'actions gratuites arrivant à échéance, les levées de stock-options et le nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré, s'élève à - 2,7 millions d'euros en 2021, contre - 6,2 millions d'euros en 2020 et - 0,7 million d'euros en 2019.

Les provisions réglementées sont principalement constituées des amortissements dérogatoires s'élevant au 31 décembre 2021 à 29,9 millions d'euros contre 36,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 49,8 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites sont détaillés en note 17.

6.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	Notes	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Exploitation				
Résultat net		**3 860,5**	**4 158,8**	**4 105,8**
Dotations aux amortissements	11-12	162,7	145,4	121,0
Dotations aux provisions (nettes des reprises)		121,8	216,4	304,4
Plus ou moins-values de cessions d'immobilisations		57,9	78,4	- 1,3
Autre opération sans incidence sur la trésorerie (1)		3,6	- 1,5	- 136,4
Marge brute d'auto-financement		**4 206,5**	**4 597,5**	**4 393,5**
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	25	45,0	185,0	- 231,0
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation		**4 251,5**	**4 782,5**	**4 162,5**
Investissements				
Acquisition d'immobilisations	11-12-14	- 10 594,5	- 1 605,3	- 1 234,3
Variation des autres actifs financiers	26	171,8	- 58,7	30,9
Cession d'immobilisations		36,5	65,3	55,4
Flux de trésorerie affectés aux investissements		**- 10 386,2**	**- 1 598,7**	**- 1 148,0**
Financement				
Augmentation de capital		5,8	129,7	60,0
Dividendes versés		- 2 264,4	- 2 172,6	- 2 176,7
Variation des dettes financières	19	4 577,3	160,3	- 0,9
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		**2 318,7**	**- 1 882,6**	**- 2 117,6**
Trésorerie acquise ou cédée dans la période		26,3	25,7	69,8
Variation de trésorerie		**- 3 789,7**	**1 327,0**	**966,7**
Trésorerie nette à l'ouverture	27	3 790,3	2 463,3	1 496,6
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	27	0,6	3 790,3	2 463,3

(1) Principalement constitué en 2019 par le boni de fusion de la Transmission Universelle de Patrimoine de la société Lancôme Parfums et Beauté & Cie et en 2020 par le boni de fusion de la société L'Oréal Produits de luxe France.

6.5. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1	Principes comptables	353	NOTE 17	Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites	359
NOTE 2	Chiffre d'affaires	355	NOTE 18	Provisions pour risques et charges	360
NOTE 3	Autres produits	355	NOTE 19	Emprunts et dettes financières	361
NOTE 4	Ventilation de l'effectif moyen	355	NOTE 20	État des échéances des dettes	361
NOTE 5	Dotations aux amortissements et provisions	355	NOTE 21	Écarts de conversion	362
NOTE 6	Résultat financier	355	NOTE 22	Instruments financiers dérivés	362
NOTE 7	Résultat exceptionnel	356	NOTE 23	Opérations avec les entreprises et les parties liées	363
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	356	NOTE 24	Engagements hors bilan	363
NOTE 9	Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts	356	NOTE 25	Variation du besoin en fonds de *roulement d'exploitation*	364
NOTE 10	Frais de recherche	356	NOTE 26	Variation des autres actifs financiers	364
NOTE 11	Immobilisations incorporelles	357	NOTE 27	Trésorerie nette à la clôture	364
NOTE 12	Immobilisations corporelles	357	NOTE 28	Autres informations	364
NOTE 13	Immobilisations détenues en crédit-bail	358	NOTE 29	Évènements post-clôture	364
NOTE 14	Immobilisations financières	358	NOTE 30	Liste des filiales et participations	365
NOTE 15	Valeurs mobilières de placement	359			
NOTE 16	État des échéances des créances	359			

Faits marquants de l'exercice

Le 7 décembre 2021, le Conseil d'Administration de L'Oréal, a approuvé une opération stratégique consistant en un rachat par L'Oréal, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, de 22,26 millions de ses propres actions, soit 4 % de son capital, à Nestlé. Le prix total payé à Nestlé s'élève à 8 904 millions d'euros. Cette opération a conduit le Groupe à souscrire un prêt relais à hauteur de 1,9 milliard d'euros et a contracté des billets de trésorerie pour 2,3 milliards d'euros, le solde étant financé via la trésorerie disponible au 31 décembre 2021.

NOTE 1. Principes comptables

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises (Plan Comptable Général) et aux principes comptables généralement admis.

1.1. Chiffre d'affaires

Il est constitué des ventes de marchandises, nettes des retours effectués auprès de la distribution et des remises et ristournes accordées, ainsi que des prestations de services y compris les redevances de technologie.

1.2. Frais de publicité et relations publiques

Les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel les prestations sont réalisées.

1.3. Frais de recherche et innovation

Les frais de recherche et innovation sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

1.4. Impôts sur les bénéfices

La Société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leurs comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

L'Oréal, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble.

1.5. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, y compris frais d'acquisition.

Les malis techniques de fusion sont affectés aux actifs sous-jacents correspondants et amortis le cas échéant.

Les marques acquises sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte de leur notoriété et de leur contribution future aux résultats.

L'application du règlement n° 2004-06 sur les actifs a conduit à identifier certaines marques comme étant amortissables en fonction de leur durée prévisionnelle d'utilisation.

Les marques non amortissables font l'objet, au moins une fois par an, de tests de perte de valeur sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition ; ce qui peut conduire à la constatation d'une dépréciation. Les frais de premier dépôt de marque sont comptabilisés en charges.

Les brevets sont amortis sur une période de 2 à 10 ans.

Les fonds commerciaux ne sont pas amortis et font l'objet de dépréciation dès lors que les cash-flows futurs actualisés ne permettent pas de supporter leur valeur comptable. Les fonds commerciaux font l'objet de tests de dépréciation au moins une fois par an, même lorsqu'il n'existe aucun indice de perte de valeur.

Les logiciels de valeur significative sont amortis linéairement sur la durée de vie probable d'utilisation, généralement comprise entre cinq et huit ans, et donnent lieu à l'enregistrement d'un amortissement dérogatoire sur 12 mois.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties habituellement sur des durées n'excédant pas 20 ans.

1.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'achat, y compris frais d'acquisition.

Les durées d'amortissement sont les suivantes :

	Durée
Constructions	20 - 50 ans
Installations, Agencements	5 - 10 ans
Installations techniques, Matériel, Outillage	10 ans
Autres immobilisations corporelles	3 - 10 ans

L'amortissement pratiqué, qu'il soit linéaire ou dégressif, est équivalent à un amortissement calculé sur la durée d'utilisation réelle du bien. Par exception, pour les équipements industriels, les amortissements sont calculés sur une base linéaire de 10 ans, l'excédent étant considéré comme un amortissement dérogatoire.

1.7. Immobilisations financières

1.7.1. Titres de participation

Ils sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée si la valeur d'utilité devient inférieure à sa valeur comptable.

1.7.2. Autres immobilisations financières

Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale. Les prêts et créances libellés en devises sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture. Ces éléments sont, si nécessaire, dépréciés pour les ramener à leur valeur d'utilité à la date de clôture de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions en vue d'annulation sont comptabilisées en autres titres immobilisés.

En fin d'exercice, les autres titres immobilisés sont comparés à leur valeur probable de négociation et dépréciés, si nécessaire.

1.8. Stocks

Les stocks sont évalués au coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes et à rotation lente font l'objet d'une dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

1.9. Clients et autres créances

Les comptes clients et autres créances sont enregistrés à leur valeur nominale et font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation en fonction du degré de leur irrécouvrabilité.

1.10. Valeurs mobilières de placement

Les titres, enregistrés à leur coût d'achat, sont évalués en fin d'exercice à leur valeur probable de négociation.

Les actions propres détenues, qui sont spécifiquement affectées à l'attribution au profit des salariés d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites, sont enregistrées dans les valeurs mobilières de placement.

Le prix d'attribution des options est déterminé sans décote. Dès lors que les actions sont achetées à un cours inférieur au prix d'attribution, aucune dépréciation n'est appliquée. En revanche, dans le cas d'une baisse du cours de Bourse, une dépréciation est constituée ; elle est calculée par différence entre la valeur nette comptable des titres et le cours moyen de Bourse du dernier mois précédant la date de clôture.

Une provision pour risques et charges relative aux actions propres affectées au plan d'actions gratuites pour la part relative aux salariés de L'Oréal S.A. est reconnue au fur et à mesure de l'acquisition des droits. Les actions propres affectées au plan d'actions gratuites relatives aux salariés des filiales du Groupe sont dépréciées en totalité, mais la charge correspondante sera supportée pour l'essentiel par les filiales concernées.

1.11. Provisions pour risques et charges

Elles sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société. Elles concernent principalement des risques et litiges de nature commerciale et financière (filiales et participations...) ainsi que des risques avec les administrations et liés au personnel.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des provisions.

1.12. Comptabilisation des opérations en devises et couverture du risque de change

L'ensemble des créances et des dettes libellées en devises est converti au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice.

Des instruments de couverture de change sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan et les opérations futures ayant un caractère hautement probable. Les pertes et gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts, dans le même agrégat de résultat. Les primes d'option et les reports/déports sont comptabilisés en résultat lors de l'enregistrement de l'élément couvert.

Les instruments dérivés qui n'entrent pas dans une relation de couverture sont qualifiés de position ouverte isolée. Ils sont comptabilisés à leur juste valeur au bilan, en contrepartie d'un compte « d'écart de conversion ».

Les variations de change des opérations d'exploitation enregistrées au bilan et des instruments de couverture s'y rattachant sont également comptabilisées au bilan en « Écart de conversion ».

Les écarts de conversion donnent lieu à la constitution d'une provision lorsqu'il apparaît une perte de change potentielle au travers d'une position globale de change, calculée devise par devise. La position globale de change exclut les variations de change des instruments de couverture et des éléments couverts.

Le gain potentiel tel qu'il ressort de la position globale de change ne fait pas l'objet de comptabilisation d'un produit dans le compte de résultat, conformément aux normes comptables françaises.

S'agissant des opérations d'exploitation prévisionnelles de l'exercice à venir, elles font d'ores et déjà l'objet de couvertures dont le résultat n'aura d'incidence que sur l'exercice au cours duquel seront comptabilisées les opérations qu'elles couvrent.

1.13. Comptabilisation des instruments de taux

S'agissant des couvertures de taux, les résultats dégagés par les *swaps* et les *caps* de taux d'intérêt qui couvrent des éléments du passif financier sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les dettes couvertes au *prorata temporis*.

1.14. Engagements en matière de régimes de retraite et avantages assimilés

L'Oréal S.A. participe, selon les lois et usages, à différents régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés et retraités. Les mandataires sociaux sont assimilés à des salariés pour tout élément accessoire lié à leur rémunération, et relèvent, à ce titre, des mêmes régimes.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par les primes versées. Ces primes sont incluses dans les charges de l'exercice en *Autres achats et charges externes*.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation. La société a opté pour la nouvelle possibilité offerte par la recommandation ANC 2013-02 relative au traitement comptable des engagements de retraite et avantages assimilés telle que modifiée le 5 novembre 2021. En effet la répartition de l'augmentation de l'engagement pour chaque salarié n'est plus linéaire sur sa durée d'emploi mais linéaire sur la seule durée d'acquisition de ses droits à prestations.

Ces engagements nets de fonds investis n'ont pas fait l'objet d'une provision dans le bilan. Ils demeurent donc en hors-bilan.

Seuls les engagements au titre des médailles du travail ne sont plus inclus en engagement hors bilan mais font l'objet d'une provision sur la base d'une évaluation actuarielle.

NOTE 2. Chiffre d'affaires

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Vente de marchandises [1]	2 351,2	2 199,3	1 547,9
Prestations de services [2]	2 795,7	2 506,6	2 424,2
Autres produits	108,5	131,9	158,9
TOTAL	5 255,4	4 837,8	4 131,0

(1) Le 1er janvier 2020, les sociétés L'Oréal Produits de luxe France et Cosmétique Active France ont fait apport à titre de fusion de l'ensemble de leur actif, moyennant la prise en charge de l'intégralité de leur passif à la société L'Oréal.
(2) Inclut la facturation des redevances de technologie.

Le montant du chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 3 093,6 millions d'euros en 2021 contre 2 901,5 millions d'euros en 2020 et 2 263,9 millions d'euros en 2019.

NOTE 3. Autres produits

Ce poste comprend principalement les redevances de marques, ainsi que les gains de change d'exploitation, classés en *Autres produits* depuis le 1er janvier 2017 en application du règlement n° 2015-05 de l'ANC.

NOTE 4. Ventilation de l'effectif moyen

L'effectif moyen se ventile de la façon suivante :

	2021	2020 [1]	2019
Cadres	6 001	5 671	4 923
Agents de maîtrise	2 119	2 160	1 975
Employés	148	171	180
Ouvriers	326	332	227
VRP	540	566	387
TOTAL	9 134	8 900	7 692
Apprentis	410	278	232

(1) Dont une variation en 2020 du personnel de Cosmetique Active France et L'Oréal Produits de Luxe France, à la suite de la fusion au 1er janvier 2020 de ces deux sociétés avec la société L'Oréal.

NOTE 5. Dotations aux amortissements et provisions

Les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Amortissements des immobilisations	- 152,2	- 136,4	- 119,0
Dépréciation de l'actif immobilisé	- 18,9	- 73,2	- 67,9
Dépréciation de l'actif circulant	- 9,8	- 12,2	- 4,5
Provisions pour risques et charges	- 107,8	- 107,4	- 92,2
TOTAL	- 288,7	- 329,2	- 283,6

NOTE 6. Résultat financier

Les produits financiers nets comprennent les éléments suivants :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Dividendes encaissés	3 549,2	3 940,9	3 967,0
Produits des autres créances et valeurs mobilières de placement	0,1	0,1	0,2
Charges d'intérêts sur emprunts et dettes financières	- 21,9	- 21,6	- 9,8
Autres [1]	- 10,3	- 7,0	129,1
TOTAL	3 517,1	3 912,4	4 086,5

(1) En 2019, comprend principalement le boni de fusion lié à la Transmission Universelle de Patrimoine de Lancôme Parfums et Beauté & Cie.

Les dotations aux provisions, nettes des reprises et transferts de charges concernent principalement :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Titres de participation (1)	- 40,4	- 79,8	- 181,4
Dépréciations des autres immobilisations financières	-	-	-
Actions propres	-	-	-
Provisions pour risques et charges à caractère financier (2)	- 143,0	2,7	- 17,2
Autres	-	-	-
TOTAL	- 183,4	- 77,1	- 198,6

(1) En 2020, concerne principalement la dépréciation des titres Cosmeurop et Elebelle Limited.
En 2019, concerne principalement la dépréciation des titres Magic Holdings.
(2) En 2021, concerne principalement la provision pour risque de change pour - 150,7 millions d'euros.

NOTE 7. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 2,1 millions d'euros en 2021, contre - 156,4 millions en 2020 et 22,5 millions en 2019.

NOTE 8. Impôts sur les bénéfices

Les impôts sur les bénéfices s'analysent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Impôt sur le résultat courant	- 82,3	- 39,8	- 87,6
Impôt sur le résultat exceptionnel et la participation des salariés	80,6	17,0	4,9
IMPOTS SUR LES BENEFICES	- 1,7	- 22,8	- 82,7

En 2021, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal tient compte d'un boni d'intégration fiscale de 53,3 millions d'euros.

En 2020, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal tient compte d'un mali d'intégration fiscale de 0,3 million d'euros.

En 2019, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal tient compte d'un mali d'intégration fiscale de 4,1 millions d'euros et de 55,5 millions d'euros au titre de l'accord avec l'administration fiscale française concernant le différend de la base imposable des affaires produits Françaises au titre des années 2014 à 2018.

NOTE 9. Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts

	31.12.2019		31.12.2020		Variations		31.12.2021	
En millions d'euros	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Décalages temporaires								
Provisions réglementées	-	15,9	-	10,2	3,7	1,1	-	7,6
Charges non déductibles temporairement	95,3	-	116,3	-	40,9	24,4	132,8	-
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	-	16,1	-	0,2	-	43,7	-	43,8
Produits non taxables temporairement	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments à imputer								
Déficits, amortissements différés	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments de taxation éventuelle								
Réserve spéciale des plus-values à long terme	-	169,9	-	150,7	13,7	-	-	137,0

Les chiffres ont été calculés en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 % majorant l'impôt sur les sociétés aux taux normal et réduit, et de la baisse des taux d'impôt à échéance 2022.

NOTE 10. Frais de recherche

L'ensemble des frais engagés en 2021, dans le cadre de l'activité Recherche s'élève à 1 040,7 millions d'euros contre 976,6 millions d'euros en 2020 et 1 015,8 millions d'euros en 2019.

NOTE 11. Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2020	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2021
Brevets et marques [1]	943,6	1 003,0	10,1	- 8,0	142,5	1 147,6
Fonds commerciaux [2]	1 786,7	2 860,4	129,0	- 7,7		2 981,7
Logiciels	519,4	559,1	28,5	- 19,4	34,6	602,8
Autres immobilisations incorporelles	250,4	551,0				551,0
Immobilisations en cours	217,9	259,3	217,6	- 31,3	- 184,8	260,8
Valeur brute	**3 718,0**	**5 232,9**	**385,2**	**- 66,4**	**- 7,7**	**5 543,9**
Brevets et marques	140,3	181,6	19,8	- 8,0		193,4
Fonds commerciaux	1,5	2,0	0,6	- 0,1		2,5
Logiciels	359,0	388,5	69,0	- 19,4		438,1
Autres immobilisations incorporelles	63,4	69,0	3,3			72,3
Amortissements	**564,2**	**641,1**	**92,7**	**- 27,5**		**706,3**
Brevets et marques [3]	51,4	69,9	6,7	- 1,9		74,7
Fonds commerciaux	137,4	149,7	7,2	- 6,8		150,1
Autres immobilisations incorporelles	27,5	6,2	1,9	- 2,7		5,4
Dépréciation	**216,3**	**225,8**	**15,8**	**- 11,4**		**230,2**
VALEUR NETTE	2 937,5	4 366,0	276,7	- 27,5	- 7,7	4 607,4

(1) En 2021, les autres mouvements concernent principalement la licence PRADA.
(2) En 2021, l'augmentation des fonds commerciaux est liée à l'acquisition de Youth to the People.
En 2020, l'augmentation des fonds commerciaux concerne les acquisitions de Thayers et Azzaro Mugler.
(3) En 2020, l'augmentation de la dépréciation des brevets et marques concerne principalement la marque Clarisonic.

NOTE 12. Immobilisations corporelles

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2020	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2021
Terrains	77,5	81,1	0,1		0,1	81,3
Constructions	670,5	727,4	24,0	- 3,9	21,8	769,3
Instal. Techn. Mat. Outillage	208,7	220,5	9,6	- 13,1	1,7	218,7
Autres immob. Corporelles	241,9	303,1	16,6	- 28,4	5,9	297,2
Immobilisations en cours	61,0	40,5	36,7	- 0,1	- 29,0	48,1
Avances et acomptes	2,3	2,1	1,0			3,1
Valeur brute	**1 261,9**	**1 374,7**	**88,0**	**- 45,5**	**0,5**	**1 417,7**
Terrain	1,5	1,8	0,3			2,1
Constructions	407,8	430,4	28,4	- 3,9		454,9
Instal. Techn. Mat. Outillage	163,5	174,8	10,4	- 13,0	-	172,2
Autres immob. Corporelles	155,0	205,8	31,0	- 28,0		208,8
Amortissements	**727,8**	**812,8**	**70,1**	**- 44,9**		**838,0**
Terrain	-	0,2		- 0,2		
Instal. Techn. Mat. Outillage	3,2	5,8	3,1	- 2,6		6,3
Dépréciation	**3,2**	**6,0**	**3,1**	**- 2,8**		**6,3**
VALEUR NETTE	530,9	555,9	14,8	2,2	0,5	573,4

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles, la dotation annuelle aux amortissements 2021 s'élève :

- à 152,1 millions d'euros en linéaire ;
- à 0,3 million d'euros en dégressif ;
- à 10,4 millions d'euros en exceptionnel.

NOTE 13. Immobilisations détenues en crédit-bail

En millions d'euros Postes du bilan	Immobilisations en crédit-bail au 31.12.2021				Bilan incluant les immobilisations en crédit-bail		
	Coût d'entrée (1)	Dotations aux amortissements (2) de l'exercice	cumulées	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
Constructions et terrains	-	-	-	-			
TOTAL AU 31.12.2021	-	-	-	-	850,6	- 457,0	393,6
Total au 31.12.2020	-	-	-	-	808,6	- 432,4	376,2
Total au 31.12.2019	-	-	-	-	747,9	- 409,3	338,6

(1) Valeur de ces biens au moment de la signature des contrats.
(2) Dotations de l'exercice et dotations cumulées qui auraient été enregistrées pour ces biens s'ils avaient été acquis - Mode d'amortissement linéaire sur 20 ans.
Au 30 juin 2019, l'option de crédit-bail a été exercée.

En millions d'euros Postes du bilan	Engagements de crédit-bail						
	Redevances payées		Redevances restant à payer				Prix d'achat résiduel selon contrat
	de l'exercice	cumulées	≤ 1 an	De + 1 à 5 ans	> 5 ans	Total à payer	
Constructions et terrains			-	-	-	-	-
TOTAL AU 31.12.2021	-	-	-	-	-	-	-
Total au 31.12.2020	-	-	-	-	-	-	-
Total au 31.12.2019	0,5	10,6	-	-	-	-	-

Au 30 juin 2019, l'option de crédit-bail a été exercée.

NOTE 14. Immobilisations financières

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2020	Affectation des malis de fusion (1)	Acquisition/ Souscription	Cession/ Réduction (2)	Autres mouvements (3)	31.12.2021
Titres de participation	11 586,8	11 530,0	133,1	35,0	- 65,9	- 566,1	11 066,1
Prêts et créances rattachés	48,7	39,0	-	27,7	- 3,3	- 29,8	33,6
Actions L'Oréal (4)	-	-	-	10 005,9	-	- 1 101,9	8 904,0
Autres	4,4	4,8	-	1,9	- 1,3	-	5,4
Valeur brute	**11 639,9**	**11 573,8**	**133,1**	**10 070,5**	**- 70,5**	**- 1 697,8**	**20 009,1**
Titres de participation	1 005,2	1 085,0	-	135,4	- 58,1	- 425,9	736,4
Prêts et créances rattachés	0,7	0,5	-	0,4	- 0,5	-	0,4
Autres	0,2	0,2	-	-	-	-	0,2
Dépréciation	**1 006,1**	**1 085,7**	**-**	**135,8**	**- 58,6**	**- 425,9**	**737,0**
VALEUR NETTE	10 633,8	10 488,1	133,1	9 934,7	- 11,9	- 1 271,9	19 272,1

(1) L'affectation des malis de fusion provient de la Transmission Universelle de Patrimoine dans l'Oréal SA de Magic Holding International.
(2) Le montant de - 65,9 millions d'euros correspond à la cession de la société Cosmeurop.
(3) Les autres mouvements concernent principalement la Transmission Universelle de Patrimoine dans l'Oréal SA de Magic Holding International et la réduction de capital suite à l'annulation de ses actions propres par L'Oréal SA.
(4) Le Conseil d'Administration du 20 avril 2021 a approuvé le rachat d'actions L'Oréal pour un montant maximum de 22 394,9 millions d'euros, 3 000 000 actions acquises dans le cadre du programme de rachat ont été annulées conformément à la décision du CA du 29 juillet 2021. En date du 7 décembre 2021, le Conseil d'Administration a approuvé le rachat par L'Oréal SA de ses actions auprès de Nestlé pour un montant de 8 904,0 millions d'euros.

Fin 2021, la valeur boursière globale des actions propres s'élevait à 9 256,0 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 9 281,3 millions d'euros au cours de la clôture du 31 décembre.

La liste des filiales et participations est présentée à la fin des comptes sociaux.

NOTE 15. Valeurs mobilières de placement

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Actions L'Oréal	-	-	-
Instruments financiers/Primes versées sur options	33,4	63,9	22,6
Valeur brute	**33,4**	**63,9**	**22,6**
Actions L'Oréal	-	-	-
Instruments financiers/Primes versées sur options	-	-	-
Dépréciation	**-**	**-**	**-**
VALEUR NETTE	33,4	63,9	22,6

Depuis le 31 décembre 2019 il n'y a plus d'actions propres en déshérence.

NOTE 16. État des échéances des créances

En millions d'euros	À un an au plus	À plus d'un an	Brut	Dépréciation	Net
Prêts et créances rattachées à des participations	**30,5**	**3,1**	**33,6**	**- 0,4**	**33,2**
Autres immobilisations financières	**5,2**	**-**	**5,2**	**-**	**5,2**
Clients	**773,5**	**-**	**773,5**	**- 3,3**	**770,2**
Autres actifs circulants dont	**516,8**	**-**	**516,8**	**- 1,8**	**515,0**
Créances fiscales & sociales (1)	442,3	-	442,3	-	442,3
Débiteurs divers	74,5	-	74,5	- 1,8	72,7
Charges constatées d'avance	**84,4**	**-**	**84,4**	**-**	**84,4**

(1) Dont créance d'impôt sur les sociétés pour 100,9 millions d'euros, ainsi que l'amende payée à l'Autorité de la Concurrence le 28 avril 2015 de 189,5 millions.

Les produits à recevoir rattachés aux postes de créances s'analysent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Clients	**2,0**	**1,2**	**1,5**
Autres créances	**23,1**	**19,1**	**14,1**
TOTAL	25,1	20,3	15,6

NOTE 17. Options de souscription ou d'achat d'actions - Actions gratuites

17.1. Options de souscription ou d'achat d'actions

Il n'y a plus de plan d'options en vigueur au 31 décembre 2021.

17.2. Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites.

Date d'attribution					
Plans de souscription	**Plans d'achat**	**Date d'acquisition**	**Nombre d'actions octroyées**	**Nombre d'actions émises/remises**	**Nombre d'actions non acquises définitivement**
22.04.2015		23.04.2019	860 150	706 937	-
20.04.2016		21.04.2020	906 100	835 725	-
20.04.2017		21.04.2021	906 000	742 276	-
17.04.2018		18.04.2022	931 000	350	885 625
18.04.2019		19.04.2023	843 075	200	823 900
14.10.2020		15.10.2024	713 660	200	712 515
07.10.2021		08.10.2025	588 750	-	588 750

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de quatre ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de deux ans pour les résidents français, pendant laquelle les actions sont incessibles, pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016.

Les conditions de performance concernent :

- Pour les plans du 7 octobre 2021, 14 octobre 2020, 18 avril 2019 et du 17 avril 2018 :
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2022, 2023 et 2024 pour le plan 2021, des exercices 2021, 2022, 2023 pour le plan 2020, des exercices 2020, 2021 et 2022 pour le plan de 2019, et des exercices 2019, 2020 et 2021 pour le plan de 2018, par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2022, 2023, 2024 pour le plan 2021, des exercices 2021, 2022, 2023 pour le plan 2020, des exercices 2020, 2021, 2022 pour le plan de 2019, et des exercices 2019, 2020, 2021 pour le plan 2018 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Les plans du 22 avril 2015, du 20 avril 2016 et du 20 avril 2017 ont été définitivement attribués par l'émission respectivement de 706 262 actions le 23 avril 2019, 835 600 actions le 21 avril 2020 et 742 276 actions le 21 avril 2021.

Au 31 décembre 2021, les conditions de performances ont été supposées réalisées.

En septembre 2020, les salariés du Groupe ont pu souscrire à un Plan d'Actionnariat selon une formule classique avec décote et abondement.

Le prix de souscription a été fixé à 223,25 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de bourse précédant la décision du Président-Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 17 septembre au 2 octobre 2020 au cours de laquelle 417 966 actions ont été souscrites. Ce chiffre ne tient pas compte de la souscription réservée à un Trustee de droit anglais, dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* mis en place au bénéfice des collaborateurs du Groupe au Royaume-Uni, dont le nombre d'actions finalisé en juin 2021 s'élève à 5 327.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites.

Pour les salariés des autres pays, des actions ont été offertes via un plan d'attribution d'actions gratuites assorti d'une condition de présence du salarié et en fonction de l'apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites. Les actions seront attribuées aux salariés le 3 novembre 2025 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

L'augmentation de capital a eu lieu le 3 novembre 2020 à hauteur de 452 967 actions.

NOTE 18. Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2019	31.12.2020	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	Autres	31.12.2021
Provisions pour litiges (1)	192,9	193,0	1,7	- 1,1	- 0,6	0,4	193,4
Provisions pour pertes de change	52,0	24,9	176,4	- 24,9	-	-	176,4
Provisions pour charges	112,7	169,4	97,4	- 50,8	- 45,5	1,3	171,8
Autres provisions pour risques (2)	252,9	403,3	116,1	- 48,9	- 133,8	-	336,7
TOTAL	610,5	790,6	391,6	- 125,7	- 179,9	1,7	878,3

(1) Une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal SA, à la suite de la décision rendue en première instance par l'Autorité de la Concurrence le 18 décembre 2014. L'Oréal a fait appel de cette décision. Par arrêt du 27 octobre 2016, la Cour d'Appel de Paris a confirmé cette décision. L'Oréal a formé un pourvoi en cassation. La Cour de cassation a rendu le 27 mars 2019 un arrêt de cassation partiel portant sur le montant de l'amende infligée à L'Oréal. Le 18 juin 2020, la Cour d'appel de renvoi a confirmé le montant initial de l'amende. L'Oréal a formé un nouveau pourvoi en cassation contre cet arrêt. La décision devrait être rendue au cours du premier semestre 2022. La provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en « Autres actifs circulants » (note 16).

(2) Cette rubrique comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques avec les administrations, des risques commerciaux et financiers.

La variation des provisions pour risques et charges a affecté en 2021 les différents niveaux de résultat comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)
Résultat d'exploitation	107,9	- 56,7	- 37,1
Résultat financier	187,7	- 23,8	- 20,7
Résultat exceptionnel	96,0	- 45,2	- 122,1
TOTAL	391,6	- 125,7	- 179,9

NOTE 19. Emprunts et dettes financières

L'Oréal se finance à moyen terme par des emprunts bancaires et à court terme par l'émission de titres négociables à court terme en France et aux États-Unis. Le montant des programmes s'élève à 5 000 millions de dollars d'une part et à 5 000 millions d'euros d'autre part. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

La liquidité sur les émissions de titres négociables à court terme est assurée par des lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 5 363 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 3 801 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les frais d'émission d'emprunt sont comptabilisés immédiatement en charges de l'exercice où ils sont encourus.

Le total des emprunts et dettes financières s'analyse de la façon suivante :

| ANALYSE PAR NATURE

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Emprunts obligataires	-	-	-
Titres négociables à court terme (1)	2 507,0	360,0	200,0
Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe	-	-	-
Autres emprunts et dettes financières (2)	2 439,5	9,3	7,5
TOTAL	4 946,50	369,3	207,5

Pour financer le rachat d'actions propres à Nestlé le Groupe :
(1) a tiré des billets de trésorerie pour 2 300 millions d'euros ; et
(2) a souscrit un prêt relais pour 1 904 millions d'euros.

| ANALYSE PAR ÉCHÉANCE

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Inférieure à 1 an	4 939,8	361,7	200,9
De 1 à 5 ans	6,7	7,6	6,6
Supérieure à 5 ans	-	-	-
TOTAL	4 946,50	369,3	207,5

| TAUX D'INTÉRÊT EFFECTIF ET TAUX MOYEN DE LA DETTE

La baisse des taux euro se matérialise désormais par des tirages de titres négociables à court terme sur base de taux négatifs.

Ainsi pour 2021, le taux moyen des titres négociables à court terme en euros s'élève à - 0,51 %, contre - 0,31 % en 2020 et - 0,45 % en 2019.

NOTE 20. État des échéances des dettes

En millions d'euros	À un an au plus	À plus d'un an	Total
Fournisseurs	**994,7**		**994,7**
Autres passifs circulants dont	**1 096,2**	**138,6**	**1 234,8**
Dettes fiscales et sociales	572,5	-	572,5
Dettes sur immobilisations (1)	77,4	138,6	216,0
Autres dettes	446,3	-	446,3

(1) La dette à plus d'un an correspond aux clauses de Earn-Out sur les acquisitions.

Les charges à payer relatives aux dettes fournisseurs et autres passifs circulants s'analysent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Fournisseurs	**542,4**	**482,0**	**369,3**
Dettes sur immobilisations	**168,1**	**230,2**	**315,4**
Dettes fiscales et sociales dont	**486,9**	**442,4**	**391,2**
Provision pour participation des salariés	29,2	28,5	45,5
Provision pour intéressement	135,2	122,1	103,6
Autres dettes	**199,9**	**179,6**	**64,6**
TOTAL	1 397,3	1 334,2	1 140,5

NOTE 21. Écarts de conversion

La revalorisation des créances et dettes en devises au cours de change du 31 décembre, ainsi que la prise en compte des instruments financiers, ont donné lieu à la comptabilisation des écarts de conversion suivants :

	Actif			Passif		
En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Créances financières	-	-	-	-	-	-
Clients	1,9	1,0	0,7	0,1	0,2	-
Dettes financières	-	-	-	-	-	-
Fournisseurs	0,1	-	-	-	0,2	-
Instruments financiers	**186,2**	**44,8**	**59,6**	**18,4**	**44,8**	**9,9**
TOTAL	188,2	45,8	60,3	18,5	45,2	9,9

La position globale de change, calculée devise par devise, fait ressortir une perte latente de 176,4 millions d'euros au 31 décembre 2021. Cette perte a été comptabilisée en provision pour risques. Au 31 décembre 2020, la position globale de change faisait ressortir une perte latente de 24,9 millions d'euros contre une perte latente de 52,0 millions d'euros au 31 décembre 2019.

NOTE 22. Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés de change se détaillent comme suit :

	Nominal			Valeur de marché		
En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Changes à terme						
Achat EURO contre devises						
EUR/CNY	1 455,3	1 015,3	785,0	- 130,9	1,0	- 8,9
EUR/RUB	276,3	205,8	296,2	- 10,2	12,4	- 15,7
EUR/USD	162,4	155,5	114,2	- 7,8	8,7	- 5,2
EUR/BRL	106,8	69,4	81,1	- 1,8	1,1	- 0,1
EUR/KRW	61,3	54,2	57,8	- 0,7	- 0,5	- 1,2
EUR/TWD	55,2	55,5	48,1	- 1,4	3,6	- 1,2
EUR/THB	51,8	45,0	45,1	- 0,7	0,8	- 2,3
EUR/IDR	45,4	35,6	42,7	- 3,7	- 0,6	- 3,4
EUR/GBP	44,2	36,5	36,6	- 1,0	0,0	- 1,8
EUR/INR	26,7	23,2	19,1	- 1,6	0,5	- 0,7
EUR/ZAR	20,7	25,7	26,9	0,2	- 2,3	- 2,2
EUR/AUD	19,6	18,3	19,6	- 0,4	- 0,8	- 0,4
EUR/CAD	16,6	16,1	25,0	- 0,5	0,2	- 0,8
EUR/DKK	15,9	14,8	4,3	0,0	0,0	0,0
EUR/PEN	11,0	8,1	10,4	- 0,7	0,7	- 0,3
EUR/TRY	1,1	60,6	61,5	0,3	- 0,5	- 3,8
EUR/Autres devises	65,0	53,0	74,0	- 0,8	- 0,4	- 1,2
Vente EURO contre devises						
EUR/SGD	98,3	21,3	22,4	3,6	- 0,4	0,3
EUR/PLN	36,2	32,2	37,8	- 0,6	- 0,5	0,6
EUR/JPY	8,7	15,2	22,7	0,1	- 0,6	- 0,1
EUR/HKD	0,0	16,5	9,7	0,0	- 1,2	0,0
EUR/Autres devises	5,6	3,9	0,0	0,2	0,1	0,0
Achat USD contre devises						
USD/CNY	256,6	179,4	153,8	- 11,8	- 11,2	- 1,1
USD/BRL	46,3	26,6	56,4	1,3	- 1,4	0,2
USD/THB	31,0	33,9	34,4	0,9	- 1,7	- 1,4
USD/KRW	15,5	15,4	15,7	0,6	- 1,3	- 0,1
USD/PEN	12,9	11,8	12,7	0,1	0,2	- 0,2
USD/TWD	11,2	13,1	15,1	0,2	- 0,1	- 0,3
USD/PHP	9,6	20,4	9,2	0,3	- 0,5	- 0,3
USD/Autres devises	9,0	16,8	29,3	0,0	- 0,7	- 1,8
Vente USD contre devises						
USD/IDR	22,4	25,6	23,2	0,7	1,5	1,3
USD/Autres devises	0,6	0,0	0,0	- 0,2	0,0	0,0

	Nominal			Valeur de marché		
En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Achat CNY contre devises						
CNY/IDR	28,4	18,9	32,4	- 0,2	- 0,3	- 2,1
CNY/THB	21,8	21,1	27,8	1,1	0,3	- 0,8
CNY/INR	21,4	23,5	24,8	0,1	0,8	- 0,7
CNY/PHP	9,1	3,4	17,7	0,3	0,1	- 0,7
CNY/Autres devises	6,3	7,9	8,4	0,3	0,4	- 0,2
Autres couples de devises						
JPY/CNY	95,6	48,9	45,2	- 7,0	- 1,5	- 1,0
KRW/CNY	31,8	44,5	11,5	- 2,7	0,6	0,0
PLN/RUB	5,7	10,6	7,9	- 0,4	0,3	- 0,5
Autres	33,8	27,5	30,8	- 1,0	- 0,6	- 0,8
Total change à terme	**3 253,1**	**2 531,0**	**2 396,5**	**- 175,8**	**6,2**	**- 58,9**
Options de change						
EUR/CNY	0,0	101,1	63,5	0,0	3,6	1,7
EUR/RUB	0,0	62,2	0,0	0,0	7,4	0,0
EUR/BRL	11,1	26,0	9,9	0,1	2,1	0,8
USD/BRL	0,0	18,6	7,8	0,0	0,6	0,6
EUR/USD	28,2	13,6	15,7	0,0	1,1	0,3
EUR/TRY	0,0	9,4	19,7	0,0	1,5	1,3
Autres devises	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0
Total options de change dont	**39,3**	**230,9**	**119,6**	**0,1**	**16,3**	**4,7**
Options achetées	39,3	230,9	119,6	0,1	16,3	4,7
Options vendues	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL INSTRUMENTS	3 292,4	2 761,9	2 516,1	- 175,7	22,5	- 54,2

NOTE 23. Opérations avec les entreprises et les parties liées

Il n'existe pas d'opération significative avec les parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 24. Engagements hors bilan

24.1. Engagements en matière de location

Les engagements en matière de location simple s'élèvent à 83,6 millions d'euros à moins d'un an, à 216,0 millions d'euros de 1 à 5 ans et à 28,2 millions d'euros à plus de 5 ans.

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie en note 13.

24.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 19.

Les autres engagements hors bilan se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Engagements en matière de retraite et avantages assimilés (1)	111,2	499,4	246,1
Engagements de rachats de minoritaires	10,6	8,5	9,9
Garanties données (2)	4 579,0	4 235,6	1 865,6
Garanties reçues	1,6	3,3	3,7
Commandes d'investissement	154,0	74,2	95,1
Crédits documentaires	-	-	-

(1) Le taux d'actualisation retenu en 2021 pour l'évaluation des engagements est de 0,80 % pour les régimes allouant un capital et de 1,10 % pour les régimes allouant une rente, comparés respectivement à 0,30 % et 0,60 % en 2020, et à 0,70 % et 1,10 % en 2019.
*Une convention de mutualisation du passif social a été mise en œuvre en 2004. Cette convention conduit à répartir entre les sociétés françaises du Groupe les engagements et à organiser leur financement au prorata de leur masse salariale respective (personnalisée par régime) de telle sorte que les sociétés soient solidaires pour l'exécution desdits engagements dans la limite des fonds collectifs constitués.**

(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses dont 4 434,4 millions d'euros au 31 décembre 2021, pour le compte des filiales directes et indirectes, contre 4 100,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 1 798,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. S'y ajoutent des garanties de passif conformes aux usages. Cette ligne comprend également un engagement de versement au fonds dédié à la reconstruction de Notre-Dame.

24.3. Passifs éventuels

Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. La Société constitue une provision lorsqu'un risque est identifié et qu'une estimation de son coût est possible.

Il n'existe aucun fait exceptionnel, ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société.

NOTE 25. Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation

La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation se ventile de la manière suivante :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Stocks	7,1	- 11,9	6,5
Créances	- 233,3	79,7	- 15,7
Dettes	271,2	117,2	- 221,8
TOTAL	45,0	185,0	- 231,0

NOTE 26. Variation des autres actifs financiers

Cette ligne inclut principalement les flux liés aux instruments financiers, classés en *Valeurs Mobilières de Placement*.

NOTE 27. Trésorerie nette à la clôture

La trésorerie à la clôture s'analyse de la manière suivante :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Disponibilités	0,6	3 791,3	2 463,5
Intérêts courus actifs	-	-	-
Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe (note 19)	-	-	-
Intérêts courus passifs	-	- 1	- 0,2
TRESORERIE NETTE	0,6	3 790,3	2 463,3

NOTE 28. Autres informations

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes figure dans la note 16 des comptes consolidés du Groupe.

NOTE 29. Évènements post-clôture

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

NOTE 30. Liste des filiales et participations

| RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS

	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes [1] comptabilisés au cours de l'exercice
				Valeur d'acquisition	Brute	Nette	
A. Principales filiales françaises (Plus de 50 % du capital détenu)							
Azzaro Mugler Beauté France	78 723	549	100,00	78 723	78 723	78 723	2 418	1 214
Beauté, Recherche & Industries	1 069	16 227	100,00	9 495	9 495	9 495	5 164	7 483
Cosmétique Active International	19	13 947	88,97	15 100	15 100	15 100	75 565	56 995
Cosmétique Active Production	186	21 635	80,13	5 049	5 081	5 081	10 351	5 019
EpiSkin	13 609	10 458	99,92	17 999	18 000	17 999	656	0
Fapagau & Cie	15	3 924	79,00	12	12	12	8 346	7 667
Faproreal	11 944	5 273	100,00	11 953	11 954	11 953	5 107	4 499
Finval	19 516	142 683	100,00	75 677	75 678	75 677	27 654	50 648
Gemey Paris – Maybelline New York	35	8 168	99,96	46	46	46	4 513	3 164
Holdial	1	1 202	98,00	1	1	1	1 666	0
L & J Ré	1 500	14 518	100,00	1 500	1 500	1 500	3 928	0
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	380	4 437	99,98	27 579	27 579	27 579	29 830	36 016
Noveal	1 958	10 184	100,00	19 955	21 501	21 501	4 643	4 073
Nutricos Technologies	535	72	50,00	38 125	38 125	0	- 70	0
Laboratoire Sanoflore	10	1 147	100,00	5 197	5 197	1 697	749	801
L'Oréal Fund for Nature Regeneration	7 500	0	100,00	20 000	20 000	20 000	0	0
L'Oréal Produits de Luxe International	98	56 024	99,85	75 350	75 350	75 350	38 274	0
LOA3	90 402	- 36 393	100,00	90 400	90 400	90 400	- 1 348	0
BOLD (Business Opportunities for L'Oréal Development)	49 253	23 133	100,00	83 603	83 603	83 603	- 338	0
LOA7	838	- 5 140	100,00	1 129	1 129	29	1 042	0
Real Campus by L'Oréal	7 205	- 2 815	100,00	7 205	7 205	7 205	- 1 805	0
LOA10	5	- 4	100,00	5	5	5	- 1 471	0
LOA11	50	0	100,00	50	50	50	- 5	0
Retail Excellence 4	508	402	100,00	825	825	825	843	882
Prestige & Collections International	78	7 617	99,81	98 364	98 364	98 364	407 048	328 927
Magic Holdings International Limited	33	31 782	100,00	63 411	63 411	11	8 904	0
Sicôs & Cie	375	10 117	100,00	386	1 076	1 076	11 982	12 703
Soprocos	8 250	9 863	100,00	8 521	11 904	11 904	9 994	9 192
Sopraréal	15	2 489	99,90	15	15	15	7 370	1 896
Spartys	5 477	2 309	100,00	8 553	8 553	8 553	3 778	2 885
Thermes De Saint Gervais Les Bains Le Fayet	1 047	4 722	100,00	22 942	22 942	16 942	- 1 480	0
B. Principales participations françaises (Moins de 50 % du capital détenu)								
Sanofi [2]	2 527 121		9,36	423 887	423 887	423 887		378 327

(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.
(2) Société cotée. L'Oréal détient à la clôture 118 227 307 actions, leur valeur boursière globale s'élève à 10 472 575 milliers d'euros au cours du 31 décembre 2021.

	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur d'acquisition	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes [1] comptabilisés au cours de l'exercice
					Brute	Nette		
A. Principales filiales étrangères (Plus de 50 % du capital détenu)								
Atelier Cologne (Luxembourg)	1 210	13 377	100,00	92 943	92 943	590	- 87	0
Beautycos International Co. Ltd (Chine)	52 482	38 176	73,46	46 195	46 195	46 195	14 071	11 968
Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co. Ltd (Chine)	5 629	202	100,00	16 871	16 871	4 871	92	0
Biotherm (Monaco)	152	16	99,80	3 505	3 545	3 545	7 597	7 187
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turquie)	6 451	- 1 159	100,00	30 290	30 290	21 290	816	1 949
Cosmelor Ltd (Japon)	548	18 180	100,00	35 810	35 810	24 810	6 088	4 408
Cosmephil Holdings Corporation (Philippines)	171	- 120	100,00	400	400	14	0	0
Égyptelor LLC (Égypte)	6	12	99,80	7	7	7	- 51	518
Elebelle (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	806	25 019	100,00	61 123	61 123	13 123	0	0
Erwiton S.A. (Uruguay)	147	386	100,00	3	3	3	10 981	8 557
Interbeauty Cosmetics Ltd (Israel)	4 137	16 082	92,97	38 497	38 497	38 497	2 727	8 447
Kosmepol Sp. z.o.o. (Pologne)	38 844	55 892	99,73	48 965	48 965	48 965	5 387	6 302
L'Oréal Adria d.o.o. (Croatie)	131	3 874	100,00	1 503	1 503	1 503	8 417	5 140
L'Oréal Argentina SA (Argentine)	53 481	28 292	96,19	161 555	161 555	39 655	16 450	0
L'Oréal Australia Pty Ltd	2 711	18 088	100,00	33 516	33 867	33 867	57 513	54 830
L'Oréal Balkan d.o.o. (Serbie)	1 283	- 314	100,00	1 285	1 285	1 285	2 610	2 929
L'Oréal Baltic SIA (Lettonie)	387	419	100,00	529	529	529	4 643	2 444
L'Oréal Bangladesh Ltd (Bangladesh)	2 700	- 2 242	100,00	2 635	2 635	635	- 8	0
L'Oréal Brasil	315 720	- 141 840	90,82	287 835	287 835	287 835	19 931	1 789
L'Oréal Belgilux S.A. (Belgique)	16 124	17 221	98,93	59 871	77 150	77 150	26 451	15 607
L'Oréal Brasil Pesquisas e Inovacao Ltda	45 887	- 15 786	99,99	45 654	45 654	45 654	523	0
L'Oréal Bulgaria EOOD	102	713	100,00	102	102	102	4 708	1 923
L'Oréal Canada Inc.	3 979	94 871	100,00	146 517	146 517	146 517	94 892	59 190
L'Oréal Central America (Panama)	8	- 451	100,00	8	8	8	214	0
L'Oréal Central West Africa (Nigeria)	3 443	- 3 436	99,91	18 106	18 106	106	0	0
L'Oréal Ceska Republika s.r.o (République Tchèque)	2 268	3 353	100,00	4 983	4 983	4 983	27 189	21 026
L'Oréal Chile S.A. (Chili)	6 173	10 025	100,00	43 784	43 784	43 784	30 428	20 436
L'Oréal China Co Ltd (Chine)	43 498	149 435	100,00	345 733	345 733	345 733	732 100	614 814
L'Oréal Colombia S.A. (Colombie)	11 658	33 506	100,00	80 419	80 419	49 419	940	0
L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E (Égypte)	58 382	- 32 316	100,00	58 363	58 363	23 363	4 232	0
L'Oréal Côte d'Ivoire	99	- 4 614	100,00	599	599	0	- 5 849	0
L'Oréal Danmark A/S (Danemark)	270	5 926	100,00	7 929	8 336	8 336	48 774	33 591
L'Oréal Deutschland Gmbh (Allemagne)	12 647	290 094	100,00	72 259	76 855	76 855	119 854	235 859
L'Oréal East Africa Ltd (Kenya)	202	16 679	99,96	53 850	53 850	8 850	- 5 907	0
L'Oréal Ecuador (Équateur)	9	- 0	99,99	9	9	9	0	0
L'Oréal Espana S.A. (Espagne) (dont fusion Oomes)	59 911	20 598	100,00	361 454	361 454	361 454	70 630	53 320
L'Oréal Finland Oy (Finlande)	673	37	100,00	1 280	1 280	1 280	3 003	3 029
L'Oréal Guatemala S.A.	1 044	1 262	100,00	2 162	2 162	2 162	1 363	230
L'Oréal Hellas S.A. (Grèce)	9 736	1 949	100,00	34 821	35 307	35 307	17 125	12 799
L'Oréal Hong Kong Ltd	- 77	24 244	99,97	24 276	24 276	24 276	19 018	371 909
L'Oréal India Private Ltd (Inde)	48 691	- 24 729	100,00	75 987	75 987	75 987	41 001	27 531
L'Oréal Italia Spa	1 680	48 534	100,00	226 469	226 469	226 469	72 855	25 419
L'Oréal Kazakhstan Llp (Kazakhstan)	422	437	100,00	422	422	422	1 432	586
L'Oréal Korea Ltd (Corée du Sud)	1 991	18 663	100,00	20 794	20 794	20 794	4 474	3 131

	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus			Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes [1] comptabilisés au cours de l'exercice
				Valeur d'acquisition	Brute	Nette		
L'Oréal Liban SAL	- 428	3 195	100,00	4 136	4 136	1 136	- 4 764	0
L'Oréal Magyarorszag Kosmetikai Kft (Hongrie)	428	- 207	100,00	787	787	787	2 437	3 009
L'Oréal Malaysia SDN BHD (Malaisie)	3 268	6 833	100,00	6 762	6 762	6 762	- 538	0
L'Oréal Mexico S.A. de C.V. (Mexique)	2 349	99 501	100,00	8 443	8 443	8 443	23 938	23 762
L'Oréal Middle East (Émirats Arabes Unis)	7 761	- 525	100,00	54 379	54 379	44 379	30 675	0
L'Oréal Nederland B.V. (Pays-Bas)	1 178	148	100,00	18 869	22 014	22 014	26 446	25 134
L'Oréal New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande)	44	3 019	100,00	6 110	6 110	6 110	8 763	8 075
L'Oréal Norge A/S (Norvège)	1 384	2 270	100,00	4 050	4 050	4 050	3 152	7 307
L'Oréal Osterreich Gmbh (Autriche)	2 915	1 943	100,00	3 417	3 818	3 818	60 660	6 945
L'Oréal Pakistan Private Ltd	17 313	- 30 565	100,00	17 534	17 534	0	- 626	0
L'Oréal Panama S.A.	159	61	100,00	168	168	168	- 317	0
L'Oréal Peru S.A. (Pérou)	2 322	305	100,00	3 739	3 739	3 739	891	502
L'Oréal Philippines Inc.	3 696	3 244	99,53	39 107	39 107	4 907	- 6 191	0
L'Oréal Polska Sp. Z.O.O. (Pologne)	405	- 11	100,00	707	707	707	36 268	38 982
L'Oréal Portugal Lda	495	420	100,00	6 289	6 459	6 459	8 798	11 106
L'Oréal Romania SRL (Roumanie)	799	- 163	100,00	974	974	974	13 027	10 815
L'Oréal Saudi Arabia (Arabie Saoudite)	5 682	2 546	74,63	4 260	4 260	4 260	3 650	2 260
L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour)	1 165	11 312	100,00	18 991	18 991	18 991	9 160	4 963
L'Oréal Slovensko s.r.o. (Slovaquie)	98	698	100,00	173	173	173	12 834	2 114
L'Oréal Suisse S.A.	346	14 374	100,00	160 173	160 311	160 311	24 787	23 916
L'Oréal Sverige AB (Suède)	2 038	3 123	100,00	2 247	2 247	2 247	6 063	5 260
L'Oréal Taiwan Co Ltd (Taïwan)	187	1 267	100,00	17 881	17 881	17 881	25 973	31 055
L'Oréal Thailand Ltd	3 992	1 839	100,00	5 238	5 238	5 238	10 731	16 605
L'Oréal Turkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	39 142	- 30 758	100,00	55 093	55 093	40 093	2 710	6 055
L'OREAL UAE General Trading LLC (Émirats Arabes Unis)	21 638	11 781	100,00	34 523	34 523	34 523	6 039	4 117
L'Oréal UK Ltd (Grande-Bretagne)	121 150	22 984	100,00	139 351	145 573	145 573	145 942	100 307
L'Oréal Ukraine	3 033	- 251	100,00	2 990	2 990	2 990	14 894	12 885
L'Oréal Uruguay S.A.	244	2 764	100,00	2 718	2 718	2 718	- 3 020	1 353
L'Oréal USA Inc. [2]	647 731	3 701 231	100,00	4 851 879	4 851 879	4 851 879	845 510	643 041
L'Oréal Venezuela C.A.	0	0	100,00	26 953	26 953	0	0	0
L'Oréal Vietnam Co Ltd	13 537	- 6 459	100,00	13 646	13 646	10 246	5 730	0
L'Oréal West Africa Ltd (Ghana)	18 872	- 20 278	100,00	21 760	21 760	2 500	- 2 162	0
Masrelor LLC (Égypte)	17 686	- 9 613	100,00	17 573	17 573	2 073	550	0
Nanda CO Ltd. (Corée)	- 705	43 627	100,00	500 230	500 230	500 230	17 760	22 516
Nihon L'Oréal KK (Japon)	- 17 697	149 696	100,00	351 452	351 504	351 504	- 4 101	489
L'Oréal Travel Retail Americas Inc. (USA)	40	- 11 287	100,00	100 317	100 317	100 317	9 292	0
Procosa Productos de Beleza Ltda (Brésil)	154 665	- 29 092	100,00	223 938	223 938	223 938	8 508	2 733
P.T. L'Oréal Indonesia	1 510	1 563	99,00	2 305	2 305	2 305	3 795	0
P.T. Yasulor Indonesia	73 931	72	99,99	110 022	110 022	79 022	6 073	2 163
Scental Limited (Hong Kong)	5	194	100,00	8	8	8	0	0
Venprobel (Venezuela)	0	0	100,00	2 722	2 722	0	0	0
B. Principales participations étrangères (Moins de 50 % du capital détenu)								
LIPP Distribution (Tunisie)	3 561	3 443	49,00	9 009	9 009	9 009	1 155	1 970

(1) Pour les filiales et participations étrangères, le capital, les réserves et le report à nouveau ont été convertis en milliers d'euros en utilisant les taux de clôture, les bénéfices ou pertes ont été convertis au taux moyen.
Il est précisé que la liste des sociétés ci-dessus présente un caractère incomplet.
(2) Données de la sous-consolidation de la filiale L'OREAL USA INC.

| RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR TOUTES LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Filiales		Participations	
	Françaises	Étrangères	Françaises	Étrangères
Valeur comptable des titres détenus :				
• Brute réévaluée	792 837	9 424 518	436 351	9 009
• Nette	696 112	8 819 711	436 351	9 009
Montant des prêts et avances accordés		17 939		
Montant des cautions et avals donnés	7 122	4 427 229		
Montant des dividendes comptabilisés	534 096	2 634 339	378 838	1 971

6.6. AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'ORÉAL S.A.

6.6.1. Dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du Code général des impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

Dépenses et charges	3,9 millions d'euros
Impôt correspondant	1,1 million d'euros

6.6.2. Factures émises et reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition des factures émises et reçues non réglées au 31 décembre 2021 et dont le terme est échu est la suivante :

	Article D. 441 I-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						**Article D. 441 I-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu**					
En euros	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	23					552	2 991					15 764
Montant total des factures concernées TTC	- 125 664	1 347 059	- 45 396	29 687	91 952	1 423 302	5 394 846	21 563 381	8 054 057	4 633 984	36 432 488	70 683 910
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03						
Pourcentage du CA de l'exercice TTC							0,09	0,34	0,13	0,07	0,58	1,12
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créance litigieuses au non comptabilisées												
Nombre des factures			3 199						670			
Valeur			10 803 249						1 359 752			
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441 au article L. 443 du Code du commerce)												
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement	délais légaux : fin de mois 45 jours											

6.6.3. Chiffre d'affaires (hors taxes)

En millions d'euros **Chiffre d'affaires**	2021	2020	Variation en %
1er trimestre	1 319,7	1 268,9	4,00 %
2e trimestre	1 280,9	1 147,7	11,61 %
3e trimestre	1 274,0	1 179,5	8,01 %
4e trimestre	1 380,8	1 241,7	11,20 %
TOTAL	5 255,4	4 837,8	8,63 %

N.B. : Ce chiffre d'affaires comprend les ventes de marchandises nettes des ristournes accordées, ainsi que les prestations de services et les redevances de technologie.

6.7. RÉSULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS

[SOCIÉTÉ L'ORÉAL (À L'EXCLUSION DE SES FILIALES)

En millions d'euros (sauf pour le résultat par action qui est en euros)	2017	2018	2019	2020	2021
I. Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social	112,1	112,1	111,6	112,0	111,5
b) Nombre d'actions	560 519 088	560 396 652	558 117 205	559 871 580	557 672 360 (1)
c) Nombre d'obligations convertibles					
II. Résultat global des opérations effectuées					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	3 613,5	3 888,4	4 131,0	4 837,8	5 255,4
b) Bénéfice avant impôts, amortissements, provisions et reprises (y compris provision pour investissement et réserve de participation)	2 917,8	4 017,1	4 658,7	4 570,7	4 174,1
c) Impôts sur les bénéfices	166,0	6,9	- 82,7	- 22,8	- 1,7
d) Résultat net	3 051,7	3 594,9	4 105,8	4 158,8	3 860,5
e) Montant des bénéfices distribués	2 006,6	2 176,7	2 172,6	2 264,4	2 596,7 (2)
III. Résultat des opérations réduit à une seule action					
a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions	5,47	7,14	8,12	8,07	7,43
b) Résultat net	5,44	6,41	7,36	7,43	6,92
c) Dividende versé à chaque action	3,55	3,85	3,85	4,00	4,80 (2)
IV. Personnel					
a) Nombre de salariés	7 060	7 510	7 692	8 900	9 134
b) Montant de la masse salariale	612,2	667,4	692,3	804,6	860,9
c) Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, Prévoyance...)	286,4	312,0	346,2	408,6	415,8

(1) Le capital correspond à 557 672 360 actions de 0,2 euro, à la suite de la souscription de 52 397 actions par levées d'options, l'émission de 5 357 actions au titre du programme d'actionnariat salarié, l'attribution de 743 026 d'actions gratuites et l'annulation de 3 millions d'actions.
(2) Le dividende sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 avril 2022.

6.8. TITRES DE PARTICIPATION (PRINCIPALES VARIATIONS ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS)

| TITRES DE PARTICIPATION

(Principales variations et franchissements de seuil > à 5 %)

En millions d'euros Libellés	Situation au 31.12.2020 Y compris réévaluation		Acquisitions		Souscriptions		Autres		Situation au 31.12.2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Atelier Cologne Luxembourg	107,0	100,0					- 14,0		92,9	100,0
Bold	63,6	100,0			20,0				83,6	100,0
Cosmeurop	65,8	100,0					- 65,8	(1)	0,0	-
LOA11	0,0	-			50,0				50,0	100,0
L'Oréal Bangladesh	0,2	99,99					2,5		2,7	99,99
L'Oréal East Africa	46,8	99,93					7,0		53,8	99,96
L'Oréal Fund for Nature Regeneration	7,5	100,0	12,5						20,0	100,0
L'Oréal Investments	0,0	100,0					0,0	(1)	0,0	100,0
L'Oréal UAE Général Trading	18,7	100,0					15,8		34,5	100,0
L'Oréal West Africa	17,3	100,0					4,5		21,8	100,0
Magic Holding Group LTD	0,0	-					63,4	(2)	63,4	100,0
Magic Holding International	615,2	100,0					- 615,2	(2)	0,0	-
Nanda Co LTD	530,3	100,0					- 30,1		500,2	100,0
Raise	10,0	2,97	2,5						12,5	3,15

(1) Cession.
(2) Transmission universelle de patrimoine.

6.9. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

L'OREAL
14, rue Royale
75008 Paris

A l'Assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société L'OREAL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Risque identifié	Notre réponse
Evaluation des titres de participation et immobilisations incorporelles (hors logiciels et immobilisations en cours)	
Voir notes Principes Comptables 1.5 - Immobilisations incorporelles et 1.7.1 - Titres de participation, note 11 - Immobilisations incorporelles, note 14 - Immobilisations financières et note 30 - Liste des filiales et des participations, de l'annexe aux comptes annuels	
Au 31 décembre 2021, les titres de participation et immobilisations incorporelles (hors logiciels et immobilisations en cours) sont inscrits au bilan respectivement pour une valeur nette comptable de 10,3 milliards d'euros et 4,2 milliards d'euros, soit 55% du total bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée si la valeur d'utilité de ces actifs devient inférieure à leur valeur nette comptable. • Comme indiqué dans les notes 1.5 et 1.7 des notes annexes aux comptes annuels, leur valeur est examinée annuellement par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte : • pour les titres de participation : de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue. • pour les immobilisations incorporelles : des cash-flows futurs actualisés. L'estimation de la valeur d'utilité de ces actifs requiert l'exercice du jugement de la Direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues. Compte-tenu du poids des titres de participation et des immobilisations incorporelles au bilan et des incertitudes inhérentes à certains éléments, dont la réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation de ces actifs comme un point clé de notre audit présentant un risque d'anomalies significatives.	Nous avons examiné les modalités mises en œuvre par la Direction pour estimer la valeur d'utilité des titres de participation et des immobilisations incorporelles (hors logiciels et immobilisations en cours). Nos travaux ont principalement consisté à examiner, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation de ces valeurs déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation, et à apprécier la qualité de ces estimations en considérant les données, les hypothèses et les calculs utilisés. Nous avons principalement orienté nos travaux sur les titres de participations et immobilisations incorporelles présentant une valeur d'utilité proche de leur valeur nette comptable. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des principales estimations, et plus particulièrement : • la cohérence des projections de chiffre d'affaires et taux de marge, par rapport aux performances passées et au contexte économique et financier ; • la corroboration des taux de croissance retenus avec les analyses de performance du marché cosmétique mondial, en tenant compte des spécificités des marchés locaux et canaux de distribution dans lesquels le Groupe opère ; • les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs en comparant les paramètres les composant avec des références externes, avec l'aide de nos experts en évaluation.
Evaluation des provisions pour risques et charges et des passifs éventuels	
Voir note Principes Comptables 1.11 - Provisions pour risques et charges, note 18 - Provisions pour risques et charges (hors filiales et participations) et note 24.3 - Passifs éventuels, de l'annexe aux comptes annuels	
Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Des provisions sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour votre société. Elles concernent principalement des risques et litiges de nature commerciale et financière ainsi que des risques avec les administrations et liés au personnel. Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des provisions. Les provisions significatives concernent notamment la situation de contentieux avec l'autorité de la concurrence et les risques avec les administrations mentionnés dans la note 18. Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 878 millions d'euros au 31 décembre 2021. La détermination et l'évaluation de ces éléments constituent un point clé de l'audit compte tenu : • du degré élevé de jugement requis de la Direction pour déterminer les risques devant faire l'objet d'une provision et évaluer avec suffisamment de fiabilité les montants à provisionner ; • de l'incidence potentiellement significative de ces provisions sur le résultat de votre société.	Afin d'identifier et d'obtenir une compréhension de l'ensemble des litiges et des passifs existants ainsi que des éléments de jugement s'y rapportant, nous nous sommes entretenus avec les directions générale, juridique et fiscale. Nous avons corroboré la liste des litiges identifiés avec la cartographie des risques présentée par la Direction Juridique au Comité d'audit et les informations fournies par les principaux cabinets d'avocats de L'Oréal SA que nous avons interrogés. Concernant les principaux litiges pour lesquels une provision est constituée, nous avons évalué la qualité des estimations de la Direction en considérant les données, les hypothèses et les calculs utilisés. Nous avons également effectué une revue rétrospective en comparant sur les dernières années les montants payés avec les montants antérieurement provisionnés. Nous avons, le cas échéant avec l'aide de nos propres experts, réalisé les procédures suivantes : • nous avons examiné les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques rendus par des cabinets d'avocats ou d'experts externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une provision ; • nous avons fait, sur la base des éléments qui nous ont été communiqués, une revue critique des fourchettes d'estimation de risques et nous avons vérifié que les évaluations retenues par la Direction se situent dans ces fourchettes ; • lorsque cela était pertinent, nous avons vérifié la permanence des méthodes utilisées pour ces évaluations. Concernant les passifs éventuels, nous avons, le cas échéant avec l'aide de nos propres experts, apprécié le bien-fondé d'une absence de provision.

Risque identifié	Notre réponse
Reconnaissance du chiffre d'affaires - estimation des éléments portés en déduction du chiffre d'affaires	
Voir notes 1.1 - Principes Comptables - Chiffre d'affaires et note 2 - Chiffre d'affaires, de l'annexe aux comptes annuels	
Le chiffre d'affaires de marchandises de la société est présenté net des retours de produits, remises et ristournes accordées. Ces différentes minorations du chiffre d'affaires sont comptabilisées simultanément à la reconnaissance des ventes sur la base notamment des données statistiques issues de l'expérience passée et des conditions contractuelles. Nous avons considéré que leur estimation à la clôture de l'exercice est complexe (diversité des accords contractuels et des conditions commerciales prévalant sur les différents marchés du Groupe), sensible (le chiffre d'affaires est un indicateur clé dans l'évaluation de la performance de la société et de sa Direction) et qu'elle impacte les comptes de manière significative. Elle constitue donc un point clé de l'audit, compte tenu du risque que les remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients (distributeurs ou consommateurs) ne soient pas recensés de façon exhaustive et/ou correctement évalués et que le chiffre d'affaires net ne soit, par conséquent, pas évalué correctement et/ou sur la bonne période.	Nous avons évalué le caractère approprié des principes comptables de la société, relatifs à la comptabilisation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients, eu égard aux règles et principes comptables français. Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place au sein de la société, permettant d'évaluer et comptabiliser les éléments de minorations du chiffre d'affaires, et nous avons testé la bonne application des principaux contrôles de ce dispositif. Des tests substantifs ont par ailleurs été réalisés sur des échantillons représentatifs afin de vérifier la correcte estimation des retours de produits, des remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients. Ces tests ont notamment consisté à : • apprécier le caractère approprié des méthodes d'évaluation, en particulier, par une revue critique des hypothèses retenues, le contrôle de la permanence des méthodes et l'analyse du débouclage des provisions de l'exercice antérieur ; • rapprocher les données statistiques issues de l'expérience passée et les conditions contractuelles aux données figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ; • vérifier le calcul des charges correspondantes (incluant l'engagement résiduel à la clôture), leur enregistrement en comptabilité et leur présentation dans les comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société L'OREAL par l'Assemblée générale du 29 avril 2004.

Au 31 décembre 2021, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés étaient dans la 18ème année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2022
Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Anne-Claire FERRIÉ

Deloitte & Associés
David DUPONT-NOEL

7 INFORMATIONS BOURSIÈRES CAPITAL SOCIAL *

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ 378

7.1.1 Forme juridique 378
7.1.2 Législation de l'émetteur 378
7.1.3 Activité 378
7.1.4 Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts) 378
7.1.5 Objet social (extraits de l'article 2 des statuts) 378
7.1.6 Immatriculation de la Société 378
7.1.7 Consultation des documents relatifs à la Société 378
7.1.8 Direction Générale (article 11 des statuts) 378
7.1.9 Exercice social (article 14 des statuts) 379
7.1.10 Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts) 379
7.1.11 Assemblée Générale 379
7.1.12 Seuils de détention du capital (extraits de l'article 7 des statuts) 380

7.2 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL * 380

7.2.1 Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux 380
7.2.2 Capital émis et capital autorisé non émis 380
7.2.3 Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années 382

7.3 ACTIONNARIAT * 383

7.3.1 Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la Société 383
7.3.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années 383
7.3.3 Participation des salariés dans le capital 384
7.3.4 Franchissements de seuils légaux et le cas échéant déclarations d'intentions déclarés à la Société au cours de l'exercice 384
7.3.5 Accord d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société 384
7.3.6 Rachat par la Société de ses propres actions 386

7.4 PLANS D'ANIMATION À LONG TERME * 388

7.4.1 Présentation des Plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs) 388
7.4.2 Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A. 389
7.4.3 Plan d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs) 390
7.4.4 Renouvellement de l'autorisation d'Attribution Conditionnelle d'Actions soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2022 392

7.5 L'ACTION L'ORÉAL : LE MARCHÉ DU TITRE 393

7.5.1 L'action L'Oréal 393
7.5.2 Marché du titre 394

7.6 POLITIQUE D'INFORMATION 398

7.6.1 Des outils complémentaires de communication 398
7.6.2 De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi 398
7.6.3 Agenda financier 2022 399
7.6.4 Communiqués financiers publiés en 2021 399

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

L'Oréal est une société anonyme française cotée sur la place financière de Paris.
Ce chapitre présente les informations relatives à son capital social et les principaux éléments relatifs à sa forme juridique et ses statuts.
Les informations sur l'action L'Oréal et le marché du titre figurent également dans ce chapitre.

7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1. Forme juridique

L'Oréal est une société anonyme.

7.1.2. Législation de l'émetteur

Française.

7.1.3. Activité

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale en domestique ou à l'export sur son territoire d'exploitation. En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de holding et de coordination stratégique d'une part, et scientifique et technique du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part.

Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles déterminent la stratégie de développement propre à leur marché, font les choix les plus adaptés en termes de cibles consommateurs et circuits de distribution, fabriquent ou font fabriquer les produits, et commercialisent les marques qu'elles décident d'exploiter sur leur marché.

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

7.1.4. Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts)

« La durée de la Société est de quatre-vingt-dix-neuf années qui a commencé le 1er janvier 1963 pour finir le 31 décembre 2061, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts. »

7.1.5. Objet social (extraits de l'article 2 des statuts)

La Société a pour objet, tant en France que partout ailleurs dans le monde entier :

- la fabrication et la vente de produits cosmétiques en général ; de tous appareils destinés aux mêmes fins que les produits ci-dessus ; de tous produits d'entretien de caractère ménager ; de tous produits et articles se rapportant à l'hygiène féminine et infantile et à l'embellissement de l'être humain ; la démonstration et la publicité de ces produits ; la fabrication d'articles de conditionnement ;
- la prise et l'acquisition de tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, leur exploitation, leur cession ou leur apport ;
- toutes opérations de diversification et toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, faites dans l'intérêt de la Société et sous quelque forme que ce soit ;
- la participation directe ou indirecte dans toutes opérations de la nature de celles indiquées ci-dessus, notamment par voie de création de sociétés, d'apport à des sociétés déjà existantes, de fusion ou d'alliance avec elles.

7.1.6. Immatriculation de la Société

632 012 100 RCS Paris.

Code LEI (*Legal Entity Identifier*) : 529900JI1GG6F7RKVI53.

7.1.7. Consultation des documents relatifs à la Société

Les statuts, comptes, rapports et renseignements destinés aux actionnaires peuvent être consultés, dans les conditions et les délais légaux, au 41, rue Martre, 92117 Clichy Cedex, sur rendez-vous si possible. Voir également le site www.loreal-finance.com dont les informations ne font pas partie du présent document.

7.1.8. Direction Générale (article 11 des statuts)

1. « Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

   Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'Administration, lors de chaque nomination ou renouvellement du mandat du Président du Conseil d'Administration ou du mandat du Directeur Général. Le Conseil d'Administration doit en informer les actionnaires et les tiers dans les conditions réglementaires.

   La délibération du Conseil d'Administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le changement de modalité d'exercice de la Direction Générale n'entraîne pas modification des statuts.

2. En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration conformément aux dispositions du paragraphe 1. ci-dessus, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général [1].
3. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires.

   Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.
4. Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

   En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués. »

7.1.9. Exercice social (article 14 des statuts)

« Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence le 1er janvier et finit le 31 décembre de chaque année. »

7.1.10. Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts)

A. « Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé et dans l'ordre suivant :

1. La somme nécessaire pour payer aux actionnaires, à titre de premier dividende, 5 % des sommes dont les titres sont libérés en vertu des appels de fonds et non encore amortis sans que – si les bénéfices d'une année ne permettent pas ce paiement – les actionnaires puissent le réclamer sur le bénéfice d'une année subséquente.
2. Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, a le droit de décider le prélèvement des sommes qu'elle juge convenable de fixer – et même de la totalité dudit excédent disponible – soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être versées à un fonds de prévoyance ou à un ou plusieurs fonds de réserves ordinaires, extraordinaires ou spéciaux. Ce ou ces fonds de réserve, qui ne produiront aucun intérêt, peuvent être distribués aux actionnaires ou affectés soit à compléter aux actionnaires un premier dividende de 5 %, en cas d'insuffisance d'un ou plusieurs exercices, soit au rachat et à l'annulation d'actions de la Société, soit à l'amortissement total ou partiel de ces actions.
3. S'il en existe un, le solde est réparti entre les actionnaires sans discrimination, chaque action donnant droit aux mêmes revenus.

   Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et dividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

   De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuer, égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu.

   Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.
4. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

B. Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou sur les réserves, le solde étant porté sur un compte spécial de report à nouveau. »

7.1.11. Assemblée Générale

Les Assemblées Générales sont régies par l'ensemble des dispositions légales et réglementaires édictées à ce sujet. Il est rappelé, conformément à l'article 12 des statuts de la Société, que tout actionnaire pourra, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

Depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2004, il n'existe plus de droits de vote double. Faisant application des dispositions de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des Assemblées Générales d'actionnaires.

Dans le contexte exceptionnel lié à la crise sanitaire de la Covid-19, l'Assemblée Générale Mixte de L'Oréal s'est tenue le 20 avril 2021 à huis clos, c'est-à-dire hors la présence physique des actionnaires et des personnes ayant le droit d'y assister, au siège administratif de la Société, dans le cadre de la réglementation alors en vigueur [2]. Les actionnaires ont été convoqués et informés des modalités particulières de tenue de l'Assemblée Générale, notamment, l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires le 15 mars 2021 et un communiqué de presse diffusé le 16 mars 2021. Ce communiqué précisait également l'identité des deux

(1) À défaut d'une disposition expresse des statuts, la Direction Générale ne peut pas être assumée à compter de l'âge de 65 ans.
(2) Ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020 telle que modifiée par l'ordonnance n°2020-1497 du 2 décembre 2020 et prorogée par le décret n°2021-255 du 9 mars 2021, et décret n°2020-418 tel que modifié par le décret n°2020-1614 du 18 décembre 2020.

sociétés désignées scrutateurs (Téthys et Nestlé S.A.) qui sont les deux actionnaires disposant du plus grande nombre de voix et ayant accepté cette fonction, comme elles l'auraient été en application du droit commun [1]. Dans ce contexte, les actionnaires ont été invités à voter par correspondance à l'aide du formulaire de vote ou par internet sur la plateforme de vote sécurisée Votaccess, ou à donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ou à toute autre personne physique ou morale de leur choix.

L'Assemblée Générale a été diffusée en direct sur le site www.loreal-finance.com. Son replay figure sur ce site. Afin de favoriser le dialogue actionnarial, et en plus du dispositif légal des questions écrites, les actionnaires ont également eu la possibilité de poser des questions ne revêtant pas le caractère de questions écrites, entre le samedi 17 avril et le lundi 19 avril à 15 heures à une adresse e-mail dédiée, et de poser leurs questions par téléphone au cours de l'Assemblée Générale un numéro dédié. Il a été répondu à ces questions, durant l'Assemblée Générale, sur la base d'une sélection représentative des thèmes qui ont retenu l'attention des actionnaires.

7.1.12. Seuils de détention du capital (extraits de l'article 7 des statuts)

« Toute personne, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote représentant, en tenant compte des titres assimilés au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, une proportion du capital social ou des droits de vote, égale à 1 % ou à un multiple de ce pourcentage, et inférieure à 5 %, doit informer la Société du nombre total d'actions, de droits de vote, de titres donnant accès au capital qu'elle détient ainsi que de titres assimilés au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, dans le délai de cinq jours de négociation, à compter du franchissement, dans les conditions de notification et de contenu prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables aux déclarations de franchissement de seuils légaux et, en précisant notamment les informations devant être fournies à l'occasion d'un franchissement de seuil légal à l'Autorité des Marchés Financiers, conformément à son Règlement Général. L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire devient inférieure à chacun des seuils précités ». Cette disposition statutaire complète le dispositif légal visant les déclarations de franchissement à la hausse ou à la baisse des seuils du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital ou des droits de vote.

« À défaut d'avoir procédé aux déclarations dans les conditions prévues par la loi ou par les statuts, l'actionnaire défaillant est privé du droit de vote attaché aux actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, dans les conditions prévues par les dispositions du Code de commerce, si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital en font la demande lors de cette Assemblée ».

Voir l'intégralité des statuts de la Société sur le site www.loreal-finance.com, dans la rubrique « Information réglementée ».

7.2. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL *

7.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux

Aucune.

7.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élevait à 111 534 472 euros. Il était divisé en 557 672 360 actions de 0,20 euro de valeur nominale, toutes de même catégorie et portant même jouissance.

Le tableau ci-après, qui récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration (notamment par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce) portant sur le capital, fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice et présente les autorisations dont le vote est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 avril 2022.

* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.*
(1) En application de l'article R. 225-101 du Code de commerce.

	Autorisations en cours				Autorisations proposées à l'Assemblée Générale du 21 avril 2022		
	Date de l'Assemblée Générale (numéro de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2021	Numéro de résolution	Durée	Plafond maximum
Augmentation du capital social							
Augmentation du capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription	20 avril 2021 (17e)	26 mois (19 juin 2023)	Porter le capital social à 156 764 042,40 € (1)	Néant			
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	20 avril 2021 (18e)	26 mois (19 juin 2023)	Porter le capital social à 156 764 042,40 € (1)	Néant			
Augmentation du capital social réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	20 avril 2021 (20e)	26 mois (19 juin 2023)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 598 715 actions au 31 décembre 2020) (2)	Néant	20	26 mois (20 juin 2024)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 576 723 actions au 31 décembre 2021) (2)
Augmentation du capital social réservée aux salariés de filiales étrangères	20 avril 2021 (21e)	18 mois (19 octobre 2022)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 598 715 actions au 31 décembre 2020) (2)	5 327 (3)	21	18 mois (20 octobre 2023)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 576 723 actions au 31 décembre 2021) (2)
Augmentation du capital social pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces	20 avril 2021 (19e)	26 mois (19 juin 2023)	2 % du capital social au jour de la décision d'augmenter le capital social (soit à titre indicatif 11 197 430 actions au 31 décembre 2020) (2)	Néant			
Rachat par la Société de ses propres actions							
Rachat par la Société de ses propres actions	20 avril 2021 (16e)	18 mois (19 octobre 2022)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 55 987 158 actions au 31 décembre 2020)	25 260 000 (4)	17	18 mois (20 octobre 2023)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 55 767 236 actions au 31 décembre 2021)
Réduction du capital social par annulation d'actions							
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce	30 juin 2020 (12e)	26 mois (29 août 2022)	10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois (soit à titre indicatif 55 811 720 actions au 31 décembre 2019)	3 000 000	18	26 mois (20 juin 2024)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 55 767 236 actions au 31 décembre 2021)
Attributions gratuites d'actions							
Attribution gratuite aux salariés d'actions existantes ou à émettre	30 juin 2020 (13e)	26 mois (29 août 2022)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 3 348 703 actions au 31 décembre 2019)	588 750	19	26 mois (20 juin 2024)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 3 346 034 actions au 31 décembre 2021)

(1) Il s'agit d'un plafond global d'augmentation de capital toutes autorisations confondues. Il correspond à des augmentations de capital représentant un maximum de 40 % du capital.

(2) Le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des 22e et 23e résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022 ne pourra excéder le montant total de 1 % du capital social qui constitue un plafond commun à ces deux résolutions, plafond qui était également commun aux 20e et 21e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

(3) Ce nombre d'actions nouvelles a donné lieu à une augmentation de capital de 1 065,40 euros et la comptabilisation d'une prime d'émission de 1 472 489,34 euros.

(4) Rachat de 3 000 000 actions L'Oréal entre le 3 mai 2021 et le 18 juin 2021, et rachat de 22 260 000 actions auprès de Nestlé (communiqué du 7 décembre 2021 ; voir également le paragraphe 7.3.5. « Accord d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société » du présent document).

Depuis le 22 juin 2013, le Conseil d'Administration ne dispose plus d'autorisation d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2021, aucune option de souscription n'était attribuée et non encore levée, le dernier plan d'options de L'Oréal étant arrivé à échéance le 22 avril 2021 (voir le paragraphe 7.4.2.1. « Plans d'options de souscription d'actions de L'Oréal S.A. » du présent document). Par ailleurs, 3 010 790 actions conditionnelles avaient été attribuées à des salariés du Groupe sous des conditions de performance non encore remplies. Ces 3 010 790 actions seront à créer le moment venu et, le cas échéant, par incorporation de réserves ou capital. De sorte que le capital potentiel de la Société s'élèverait à 112 136 630 euros, divisé en 560 683 150 actions de 0,20 euro de valeur nominale.

Il n'existe pas de titres émis par la Société donnant accès indirectement au capital.

7.2.3. Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années

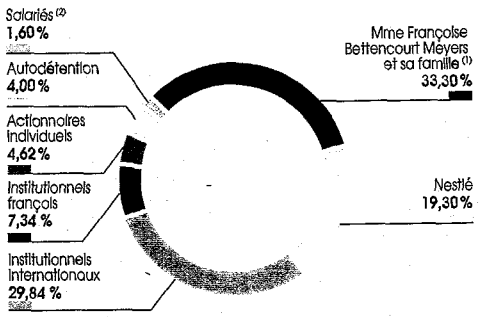
Date	Nature de l'opération	Montant de la variation du capital	Prime d'émission, d'apport ou de fusion	Montant du capital à l'issue de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2016				112 371 148,20 €		
01.01.2017 au 02.05.2017	Levées d'options de souscription	136 585,00 €	49 890 155,95 €	112 507 733,20 €	682 925	562 538 666
03.05.2017	Attribution conditionnelle d'actions	25,00 €		112 507 758,20 €	125	562 538 791
03.05.2017 au 31.05.2017	Levées d'options de souscription	38 323,60 €	16 191 514,77 €	112 546 081,80 €	191 618	562 730 409
31.05.2017	Annulation d'actions	- 569 320,80 €		111 976 761,00 €	- 2 846 604	559 883 805
01.06.2017 au 30.06.2017	Levées d'options de souscription	16 641,00 €	6 033 441,35 €	111 993 402,00 €	83 205	559 967 010
30.06.2017	Attribution conditionnelle d'actions	50,00 €		111 993 452,00 €	250	559 967 260
01.07.2017 au 31.12.2017	Levées d'options de souscription	110 365,60 €	45 927 808,87 €	112 103 817,60 €	551 828	560 519 088
01.01.2018 au 17.04.2018	Levées d'options de souscription	57 369,20 €	21 158 193,70 €	112 161 186,80 €	286 846	560 805 934
18.04.2018	Attribution conditionnelle d'actions	198 753,00 €		112 359 939,80 €	993 765	561 799 699
19.04.2018 au 23.07.2018	Levées d'options de souscription	64 937,80 €	22 727 703,99 €	112 424 877,60 €	324 689	562 124 388
26.04.2018	Annulation d'actions	- 499 562,80 €		112 016 437,40 €	- 2 497 814	560 082 187
24.07.2018	Plan d'actionnariat salarié	91 122,60 €	68 810 045,12 €	112 516 000,20 €	455 613	562 580 001
26.07.2018 au 10.10.2018	Levées d'options de souscription	45 549,40 €	17 689 229,85 €	112 061 986,80 €	227 747	560 309 934
11.10.2018	Plan d'actionnariat salarié	0,40 €		112 061 987,20 €	2	560 309 936
11.10.2018 au 14.11.2018	Levées d'options de souscription	5 018,00 €	1 919 400,30 €	112 067 005,20 €	25 090	560 335 026
15.11.2018	Plan d'actionnariat salarié	1 304,80 €	1 340 421,04 €	112 068 310,00 €	6 524	560 341 550
16.11.2018 au 30.11.2018	Levées d'options de souscription	2 764,80 €	830 879,04 €	112 071 074,80 €	13 824	560 355 374
01.12.2018 au 31.12.2018	Levées d'options de souscription	8 255,60 €	2 909 254,74 €	112 079 330,40 €	41 278	560 396 652
01.01.2019 au 26.02.2019	Levées d'options de souscription	57 499,20 €	21 553 333,36 €	112 136 829,60 €	287 496	560 684 148
26.02.2019	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		112 136 830,40 €	4	560 684 152
27.02.2019 au 22.04.2019	Levées d'options de souscription	31 104,00 €	10 717 971,48 €	112 167 934,40 €	155 520	560 839 672
23.04.2019	Attribution conditionnelle d'actions	141 252,40 €		112 309 186,80 €	706 262	561 545 934
23.04.2019 au 22.10.2019	Levées d'options de souscription	56 523,60 €	22 792 564,74 €	112 365 710,40 €	282 618	561 828 552
22.10.2019	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		112 365 711,20 €	4	561 828 556
22.10.2019 au 31.10.2019	Levées d'options de souscription	2 883,00 €	1 163 389,45 €	112 368 594,20 €	14 415	561 842 971
31.10.2019	Annulation d'actions	- 754 225,00 €		111 614 369,20 €	- 3 771 125	558 071 846
01.11.2019 au 30.11.2019	Levées d'options de souscription	3 504,00 €	1 416 001,60 €	111 617 873,20 €	17 520	558 089 366
01.12.2019 au 31.12.2019	Levées d'options de souscription	5 567,80 €	2 224 836,37€	111 623 441,00 €	27 839	558 117 205
01.01.2020 au 21.04.2020	Levées d'options de souscription	65 159,60 €	26 407 167,34	111 688 600,60 €	325 798	558 443 003
21.04.2020	Plan d'actionnariat salarié	1,60 €		111 688 602,20 €	8	558 443 011
21.04.2020	Attribution conditionnelle d'actions	167 120 €		111 855 722,20 €	835 600	559 278 611
22.04.2020 au 03.11.2020	Levées d'options de souscriptions	24 999,60 €	10 338 492,22 €	111 880 721,80 €	124 998	559 403 609
03.11.2020	Plan d'actionnariat salarié	90 593,40 €	93 227 093,25 €	111 971 315,20 €	452 967	559 856 576
03.11.2020 au 21.12.2020	Levées d'options de souscriptions	3 000 €	1 244 850,00 €	111 974 315,20 €	15 000	559 871 576
21.12.2020 au 31.12.2020	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		111 974 316,00 €	4	559 871 580
01.01.2021 au 13.01.2021	Levées d'options de souscriptions	40,00 €	16 598,00 €	111 974 356,00 €	200	559 871 780
14.01.2021 au 21.02.2021	Attribution conditionnelle d'actions	30,00 €		111 974 386,00 €	150	559 871 930
22.02.2021 au 28.02.2021	Levées d'options de souscriptions	94,00 €	39 005,30 €	111 974 480,00 €	470	559 872 400
01.03.2021 au 03.03.2021	Plan d'actionnariat salarié	2,40 €		111 974 482,40 €	12	559 872 412
04.03.2021 au 20.04.2021	Levées d'options de souscriptions	10 345,40 €	4 292 823,73 €	111 984 827,80 €	51 727	559 924 139
21.04.2021	Attribution conditionnelle d'actions	148 455,20 €		112 133 283,00 €	742 276	560 666 415
22.04.2021 au 29.07.2021	Plan d'actionnariat salarié	1 066,60 €	1 472 489,34 €	112 134 349,60 €	5 333	560 671 748
30.07.2021	Annulation d'actions	- 600 000,00 €		111 534 349,60 €	- 3 000 000	557 671 748
31.07.2021 au 12.09.2021	Plan d'actionnariat salarié	1,60 €		111 534 351,20 €	8	557 671 756
13.09.2021 au 17.11.2021	Attribution conditionnelle d'actions	120,00 €		111 534 471,20 €	600	557 672 356
18.11.2021 au 31.12.2021	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		111 534 472,00 €	4	557 672 360

À noter que le Conseil d'Administration du 9 février 2022 (1) a décidé l'annulation à effet au 10 février 2022 des 22 260 000 actions rachetées par L'Oréal auprès de Nestlé dans le cadre de l'accord entre L'Oréal et Nestlé en vue du rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé.

(1) *Voir communiqué de presse du 9 février 2022.*

7.3. ACTIONNARIAT *

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2021



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

(2) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,89 % dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise et de fonds communs de placement d'entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

7.3.1. Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la Société

La famille Bettencourt Meyers est composée de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, ainsi que de la société Téthys SAS. Pour mémoire, suite à l'arrivée du terme de l'accord conclu en 2004 entre la famille Bettencourt Meyers d'une part, et Nestlé S.A., d'autre part, ces deux actionnaires n'agissent plus de concert depuis le 21 mars 2018.

7.3.2. Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

Au cours des trois dernières années, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la manière suivante :

	31.12.2021			31.12.2020			31.12.2019		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (3)	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (3)	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (3)
Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille (1)	185 715 079	33,30	33,30	185 715 079	33,17	33,17	185 715 079	33,27	33,27
Nestlé S.A.	107 621 021	19,30	19,30	129 881 021	23,20	23,20	129 881 021	23,27	23,27
Salariés (2)	8 933 867	1,60	1,60	8 787 341	1,57	1,57	8 124 383	1,46	1,46
Public	233 142 393	41,80	41,80	235 488 139	42,06	42,06	234 396 722	42,00	42,00
Actions auto-détenues	22 260 000	4,00	4,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	557 672 360	100	100	559 871 580	100	100	558 117 205	100	100

(1) Dont, au 31 décembre 2021, 152 514 292 actions L'Oréal détenues en pleine propriété par Téthys SAS, société contrôlée par Françoise Bettencourt Meyers et sa famille, 33 182 455 détenues en pleine propriété par Mme Françoise Bettencourt Meyers, 15 332 détenues en pleine propriété par M. Jean-Pierre Meyers, 1 500 détenues en pleine propriété par M. Jean-Victor Meyers et 1 500 détenues en pleine propriété par M. Nicolas Meyers.

(2) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,89 % dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

(3) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'AMF.

Le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil d'Administration est détaillé dans le chapitre 2 du présent document au paragraphe 2.2.2. « Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2021 ».

La Société est autorisée à opérer en Bourse ou autrement sur ses propres actions conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants, et L. 225-210 à L. 225-217 du Code de commerce, dans les limites et selon les finalités définies par les autorisations qui lui sont conférées par son Assemblée Générale.

Au 31 décembre 2021, la Société détenait 22 260 000 de ses propres actions à la suite du rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé.

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

| STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 10 FÉVRIER 2022

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022 a décidé l'annulation à effet au 10 février 2022 des 22 260 000 actions rachetées par L'Oréal auprès de Nestlé.

À la suite de cette annulation, la participation de Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille s'établit à 34,69 % du capital et celle de Nestlé à 20,10 %. La Société ne détient plus aucune de ses propres actions au 10 février 2022 (voir paragraphe 7.3.2. « Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années » du présent document).

Suite à cette annulation, la répartition du capital et des droits de vote s'établit comme suit au 10 février 2022 :

	10.02.2022		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote (4)
Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille (1)	185 715 079	34,69	34,69 (2)
Nestlé S.A.	107 621 021	20,10	20,10
Salariés (3)	8 933 198	1,67	1,67
Public	233 143 074	43,54	43,54
Actions auto-détenues	0	0	0
TOTAL	535 412 372	100	100

(1) Dont, au 10 février 2022, 152 514 292 actions L'Oréal détenues en pleine propriété par Téthys SAS, société contrôlée par Françoise Bettencourt Meyers et sa famille, 33 182 455 détenues en pleine propriété par Mme Françoise Bettencourt Meyers, 15 332 détenues en pleine propriété par M. Jean-Pierre Meyers, 1 500 détenues en pleine propriété par M. Jean-Victor Meyers et 1 500 détenues en pleine propriété par M. Nicolas Meyers.

(2) L'Autorité des Marchés Financiers a octroyé à la Famille Bettencourt Meyers, le 6 décembre 2021 (décision AMF n°221C3386) une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal. Dans ce cadre, la Famille Bettencourt Meyers s'est engagée, pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de L'Oréal appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, notamment à s'abstenir d'exercer la quote-part de ses droits de vote excédant 33,33 % des droits de vote de L'Oréal.

(3) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,93 % dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

(4) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'AMF.

7.3.3. Participation des salariés dans le capital

La participation des salariés et anciens salariés de L'Oréal et des sociétés qui lui sont liées s'établit au 31 décembre 2021 à 1,60 % (1) du capital, soit 8 933 867 actions, dont 0,89 % dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) et de fonds communs de placement d'entreprise. À cette date, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, cette participation est détenue par 12 343 salariés dans le cadre du PEE du Groupe et 19 564 salariés en FCPE dans le cadre du Plan d'Actionnariat Salarié mondial du Groupe.

7.3.4. Franchissements de seuils légaux et le cas échéant déclarations d'intentions déclarés à la Société au cours de l'exercice

Nestlé a déclaré avoir franchi en baisse, le 15 décembre 2021, les seuils de 20 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir 107 621 021 actions de la Société représentant au jour du franchissement autant de droits de vote, soit 19,30 % du capital et des droits de vote.

Ce franchissement de seuil résulte du rachat de 22 260 000 actions L'Oréal par la Société auprès de Nestlé.

Il est précisé que, postérieurement à la clôture de l'exercice 2021 et compte tenu de l'annulation des 22 260 000 actions L'Oréal rachetées par la Société auprès de Nestlé :

- Nestlé a déclaré avoir franchi à la hausse (déclaration AMF D&I n°222C0344), le 10 février 2022, les seuils de 20 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir 107 621 021 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 20,10 % du capital et des droits de vote ; Nestlé a effectué une déclaration d'intention indiquant notamment qu'elle n'envisage pas de procéder à des achats d'actions de la Société ni d'en prendre le contrôle, qu'elle soutient la stratégie mise en place par l'équipe dirigeante et le conseil d'administration de l'émetteur et n'envage pas de modifier sa stratégie vis-à-vis de l'émetteur et qu'elle n'envisage pas de solliciter de nomination au conseil d'administration, étant rappelé que deux administrateurs liés à la société Nestlé siègent au conseil d'administration de L'Oréal ;
- la famille Bettencourt Meyers a déclaré avoir franchi à la hausse, (déclaration AMF D&I n°222C0345) le 10 février 2022, les seuils de 1/3 du capital et des droits de vote de la Société et détenir 185 715 079 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 34,69 % du capital et des droits de vote (voir également paragraphe 7.3.5. du présent document).

7.3.5. Accord d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

Engagements collectifs de conservation dans le cadre des articles 787 B et 885 I *bis* du Code général des impôts

L'Oréal a été informé que les membres du groupe familial Bettencourt Meyers, ainsi que M. Jean-Paul Agon pour 100 actions, ont signé le 16 décembre 2016 des engagements de conservation dans le cadre de la loi Dutreil portant sur 185 704 189 actions L'Oréal représentant 33,065 % du capital et des droits de vote de la Société à la date de l'engagement.

(1) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Ces engagements de conservation ont été conclus en application des articles 787 B et 885 I *bis* du Code général des impôts pour une durée de deux ans renouvelable tacitement par périodes d'un an. Ils ne comportent aucun droit préférentiel de cession ou d'acquisition en faveur des signataires et ne sont pas constitutifs d'une action de concert vis-à-vis de la Société.

Engagements de la Famille Bettencourt Meyers dans le cadre de la dérogation octroyée par l'Autorité des Marchés Financiers à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal [1]

À la suite du rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé, et l'annulation corrélative en février 2022 des 22 260 000 actions ainsi rachetées par L'Oréal, la Famille Bettencourt Meyers a franchi les seuils du tiers du capital et des droits de vote. L'Autorité des Marchés Financiers a octroyé à la Famille Bettencourt Meyers une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal. Dans ce cadre, la Famille Bettencourt Meyers s'est engagée[2], pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de L'Oréal appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, à :

- ne pas se porter acquéreur d'actions de la société L'Oréal au-delà de celles qu'elle détient aujourd'hui ;
- s'abstenir de participer aux décisions des organes de gouvernance de L'Oréal qui pourraient la conduire à une relution passive dans le capital et les droits de vote de L'Oréal ; et
- s'abstenir d'exercer la quote-part de ses droits de vote excédant 33,33% des droits de vote de L'Oréal.

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que ceux décrits ci-dessus.

(1) Décision AMF n° 221C3388.
(2) Ces engagements pourraient être levés par anticipation en cas de modifications importantes dans l'environnement, la situation ou l'actionnariat de L'Oréal, étant précisé qu'une telle intention devra avoir été soumise préalablement à l'AMF par la Famille Bettencourt Meyers.

7.3.6. Rachat par la Société de ses propres actions

7.3.6.1. Renseignements concernant les rachats opérés au cours de l'exercice 2021

Au cours de l'exercice 2021, la Société a procédé au rachat de 25 260 000 de ses propres actions, conformément à l'autorisation approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

Le tableau ci-dessous récapitule les opérations effectuées dans ce cadre, et l'utilisation faite des titres rachetés par finalité :

Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	16e résolution du 20 avril 2021
Date d'expiration de l'autorisation	19 octobre 2022
Plafond des rachats autorisés	10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit à titre indicatif 55 987 158 actions au 31 décembre 2020)
Prix d'achat maximum par action (hors frais)	400 €
Finalités autorisées	Annulation Actionnariat salarié Attribution gratuite Liquidité et animation du marché Croissance externe
Conseil d'Administration ayant décidé les rachats	20 avril 2021 et 7 décembre 2021
Finalité des rachats	Annulation
Période des rachats opérés	Du 3 mai au 18 juin 2021et le 15 décembre 2021
Nombre de titres rachetés	3 000 000 * et 22 260 000 **
Prix d'achat moyen par action	367,28 euros *** et 400 euros ***
Utilisation des titres rachetés	Annulation de 3 000 000 d'actions 22 260 000 actions rachetées aux fins d'annulation ****

* *Ces actions ont été annulées le 30 juillet 2021.*
** *Rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé.*
*** *Hors frais.*
**** *Ces actions ont été annulées postérieurement à la clôture de l'exercice 2021, le Conseil d'Administration du 9 février 2022 ayant décidé de cette annulation à effet au 10 février 2022.*

7.3.6.2. Opérations réalisées par L'Oréal sur ses propres titres en 2021

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2021 dont :	4,0 %
• adossé à des plans d'options d'achat d'actions	0,0 %
• adossé à des actions conditionnelles	0,0 %
• destiné à être annulé	4,0 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	3 000 000
Nombre de titres détenus en portefeuille au 31.12.2021	22 260 000
Valeur nette comptable du portefeuille au 31.12.2021	8 904 000 000 €
Valeur de marché du portefeuille au 31.12.2021	9 281 307 000 €

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/Transferts *
Nombre de titres	N/A	N/A
Cours moyen de la transaction	N/A	N/A
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A
Montants	N/A	N/A

* *Levées et annulations d'options d'achat d'actions consenties à des salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe.*

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ou à la vente au 31 décembre 2021.

7.3.6.3. Renouvellement par l'Assemblée Générale de l'autorisation donnée au Conseil d'opérer sur les actions de la Société

Par le vote d'une nouvelle résolution, l'Assemblée pourrait donner au Conseil d'Administration les moyens lui permettant de poursuivre une politique de rachat.

Cette autorisation serait donnée pour une période maximale de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée et le prix d'achat par action ne pourrait pas être supérieur à 600 euros (hors frais), étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de cette autorisation pendant la durée de l'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation ;
- leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux du Groupe ;
- l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité ; et
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital soit, à titre indicatif, 55 767 236 actions pour un montant maximum de 33 460 341 600 euros au 31 décembre 2021, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés (voir la résolution n° 17 présentée au chapitre 8 du présent document).

7.4. PLANS D'ANIMATION À LONG TERME *

7.4.1. Présentation des Plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs)

Politique

L'Oréal met en place depuis des années des plans de rémunération à long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international, prenant la forme d'attributions d'actions de performance.

L'objectif de ces attributions est double :

- motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe ; et
- renforcer l'implication et le sentiment d'appartenance de ses bénéficiaires en les fidélisant dans la durée, dans un contexte de concurrence accrue des talents.

Dans le cadre de la 19e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022, le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé la possibilité d'intégrer dans les plans de rémunération à long terme, au-delà de la performance financière, des critères de performance extra-financière afin de les corréler avec la stratégie de L'Oréal où performance économique et performance sociale vont de pair (voir paragraphe 7.4.4. du présent document).

Historique

Jusqu'en 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a consenti exclusivement des options d'achat ou de souscription d'actions (stock-options) aux cadres et dirigeants mandataires sociaux que L'Oréal souhaitait reconnaître pour leur performance et leur rôle important dans le développement des affaires et dans les projets présents et à venir du Groupe, quelle que soit leur implantation géographique.

En 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs).

L'objectif était :

- d'apporter un intéressement à long terme plus motivant à celles et ceux qui recevaient des stock-options occasionnellement ou en quantité limitée ; et
- de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels, notamment à l'International, dans un contexte de concurrence accrue sur les talents.

En 2011, le Conseil d'Administration de L'Oréal a souhaité faire des ACAs l'instrument privilégié de sa politique d'intéressement à long terme en étendant leur attribution aux principaux dirigeants du Groupe qui, jusqu'à présent, bénéficiaient exclusivement de stock-options. En 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, est allé plus avant dans cette politique et a décidé de remplacer, à compter du Plan de 2013, l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires.

Processus d'attribution

Les plans sont proposés par la Direction Générale au Conseil d'Administration qui décide, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de l'ouverture de ces plans ainsi que des conditions et règles applicables.

Conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il est procédé à ces attributions aux mêmes périodes calendaires : entre 2009 et 2019, après l'approbation des comptes de l'exercice précédent par l'Assemblée Générale et, depuis 2020, en fin d'année, étant précisé que la première année d'appréciation des conditions de performance est l'exercice social suivant l'année d'attribution.

Dans tous les cas, la décision d'attribution individuelle est conditionnée à la qualité de la performance rendue au moment de la mise en place du plan avec une attention particulière portée aux principaux talents pour l'avenir. Selon des critères d'éligibilité liés à la fonction occupée par le bénéficiaire et à la taille de l'entité ou du pays de rattachement, dans un souci d'équité au niveau international, ces attributions sont effectuées tous les ans, de manière récurrente tous les deux à trois ans ou plus ponctuellement.

La Direction Générale et le Conseil d'Administration rappellent l'importance accordée au rapprochement entre les intérêts des bénéficiaires d'ACAs et les intérêts des actionnaires eux-mêmes.

Les salariés et les mandataires sociaux bénéficiaires partagent avec les actionnaires la même confiance dans le développement fort et régulier de l'entreprise avec une vision moyen et long termes. C'est pourquoi les stock-options ont été consenties pour une durée de 10 ans incluant 5 ans de période d'indisponibilité, et les ACAs pour une durée de 4 ans à laquelle se rajoute, pour la France et jusqu'au Plan de 2015, un délai de conservation de 2 ans pendant lequel ces actions sont incessibles.

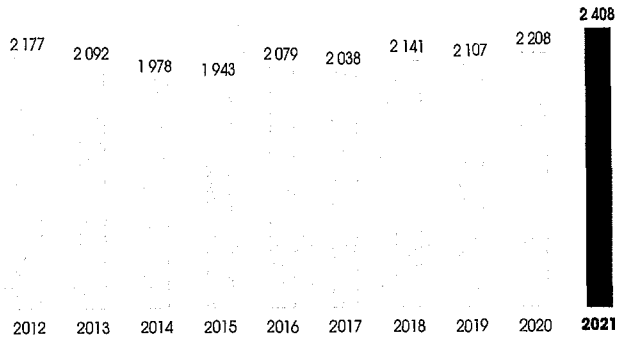
L'attention des bénéficiaires d'ACAs est attirée sur la réglementation en vigueur concernant les personnes en possession d'« informations privilégiées ». Les bénéficiaires d'ACAs s'engagent à prendre connaissance du Code de Déontologie Boursière communiqué dans le règlement des plans d'ACAs dont ils bénéficient et à en respecter les dispositions.

Nombre de bénéficiaires

53 % des bénéficiaires du Plan du 7 octobre 2021 sont des femmes. Plus de 3 600 collaborateurs représentant environ 9,5 % des managers dans le monde, dont près de 58 % dans les filiales à l'international, bénéficient ou ont bénéficié d'au moins un plan d'ACAs depuis 2017 et faisaient partie de l'effectif au 31 décembre 2021.

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

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES D'ACAS DEPUIS 2012



7.4.2. Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions en 2021, le Conseil d'Administration ayant décidé, depuis 2012, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Directeur Général.

7.4.2.1. Plans d'options de souscription d'actions de L'Oréal S.A. (1)

Au 31 décembre 2021, aucun plan d'options de souscription d'actions de L'Oréal S.A. n'était en cours, le dernier plan, décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011, ayant expiré le 22 avril 2021.

Les informations concernant le plan d'options de souscription d'actions du 22 avril 2011, arrivé à échéance le 22 avril 2021, sont reprises dans le tableau ci-dessous.

DATE D'AUTORISATION PAR L'ASSEMBLÉE	22.04.2011
Date du Conseil d'Administration	**22.04.2011**
Nombre total de bénéficiaires	89
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 470 000
Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les mandataires sociaux (1) : • M. Jean-Paul Agon	*200 000 (2)*
Point de départ d'exercice des options	23.04.2016
Date d'expiration	22.04.2021
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	83,19
Nombre d'options exercées au 31.12.2021	1 231 000
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	239 000
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0

(1) Il s'agit d'un nombre d'options attribuées au mandataire social pendant son mandat dans le cadre de chacun des plans susvisés.
(2) Le Conseil d'Administration du 22 avril 2011 avait attribué 400 000 options de souscription d'actions à M. Jean-Paul Agon. M. Jean-Paul Agon avait renoncé à 200 000 de ces options. Il bénéficiait donc de 200 000 options au titre du plan décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011.

(1) Il n'y a aucun plan d'options de souscription d'actions dans les sociétés filiales de L'Oréal.

7.4.2.2. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties à des salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal ou levées par eux durant l'exercice 2021

	Nombre total d'options attribuées	Prix moyen pondéré
Options consenties, par L'Oréal S.A., aux dix salariés [1] dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	Pas d'attribution de stock-options en 2021	N/A

(1) Salariés non mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

	Nombre total d'actions souscrites ou achetées dans le cadre du Plan du 22.04.2011	Prix moyen pondéré
Options détenues, sur L'Oréal S.A., levées par les dix salariés [1] dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	18 453	83,19 €

(1) Salariés non mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options. En 2021, seuls cinq salariés ont levé des options en cours.

7.4.3. Plan d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs)

7.4.3.1. Autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020

L'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes et/ou à émettre, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale a fixé à 26 mois la durée de validité de l'autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois.

Le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours d'un exercice au titre de cette résolution.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance.

Ces conditions de performance prendront en compte :

- pour partie l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal ; et
- pour partie l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Le Conseil d'Administration considère en effet que ces deux critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe et de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires. L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires, pour tout ou partie des actions attribuées, deviendra définitive sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du critère lié au chiffre d'affaires puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents sur la période, aucune action ne sera attribuée au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du critère lié au résultat d'exploitation puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil d'Administration, mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, et lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées de l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale. En application de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers peuvent demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès. Ces actions sont librement cessibles.

Le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et, le cas échéant, de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

Le dispositif d'Attribution Conditionnelle d'Actions est conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et notamment :

- les éventuelles attributions aux dirigeants mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration après évaluation de leur performance ;
- l'acquisition définitive de tout ou partie des actions sera liée à des conditions de performance à satisfaire fixées par le Conseil d'Administration ;
- les dirigeants mandataires sociaux seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leur mandat social 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition ; et
- un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer des actions au moment de son départ.

7.4.3.2. Attributions Conditionnelles d'Actions dans le cadre de l'autorisation du 30 juin 2020 (Plan d'ACAs du 7 octobre 2021)

Le Conseil d'Administration du 7 octobre 2021, sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé l'Attribution Conditionnelle d'Actions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020.

Le capital social au jour du 7 octobre 2021 était composé de 557 671 748 actions et 3 346 030 actions pouvaient donc être attribuées.

Le Conseil d'Administration a utilisé cette autorisation lors de sa séance du 7 octobre 2021 en octroyant 588 750 actions à 2 408 bénéficiaires.

Il s'agit d'une attribution gratuite d'actions à émettre.

L'acquisition des actions est assortie d'une double condition :

- de présence : les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'après une période de 4 ans au terme de laquelle le bénéficiaire doit être resté salarié du Groupe (sauf exceptions légales ou prévues par le règlement du Plan) ; et
- de performance :
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2022, 2023 et 2024 par rapport à celle d'un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao et Coty ; et
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe, sur la même période.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2022, 2023 et 2024.

Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'acquisition est dégressive. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents sur la période, aucune action ne sera attribuée au titre de ce critère. Le Conseil d'Administration définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil d'Administration, mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est chargé de communiquer au Conseil d'Administration le niveau des indicateurs constaté relatif aux années retenues pour le calcul des conditions de performance. Le Conseil d'Administration constate, le moment venu, le niveau de performance atteint dont dépend le nombre d'actions définitivement acquises.

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication aux paragraphes 7.4.3.5. « Actions définitivement acquises dans le cadre du Plan d'ACAs du 17 avril 2018 » et 7.4.3.6. « Tableau de suivi des conditions de performance des plans d'ACAs en cours » du présent document.

L'acquisition des 200 premières ACAs n'est pas soumise à l'atteinte des conditions de performance hormis pour les bénéficiaires qui sont membres du Comité Exécutif à la date de l'attribution, y compris le Directeur Général.

7.4.3.3. Actions attribuées aux dix salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions est le plus élevé

Le nombre total des actions attribuées, en 2021, aux dix salariés non mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions s'élève à 72 400 actions.

7.4.3.4. Attributions Conditionnelles d'Actions en cours au 31 décembre 2021

Date d'autorisation par l'AGE	20.04.2016	17.04.2018	30.06.2020	30.06.2020
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	17.04.2018	18.04.2019	14.10.2020	07.10.2021
Nombre total d'actions conditionnelles attribuées	931 000	843 075	713 660	588 750
Dont dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux (1)	*141 000*	*128 000*	*111 250*	*72 400*
Nombre de bénéficiaires	2 141	2 107	2 208	2 408
Conditions de performance	• 50 % évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents (2) • 50 % évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal			
Date d'attribution définitive	18.04.2022	19.04.2023	15.10.2024	08.10.2025
Fin de la période de conservation	N/A	N/A	N/A	N/A

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des actions.
(2) Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

7.4.3.5. Actions définitivement acquises dans le cadre du Plan d'ACAs du 17 avril 2018

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022 a constaté la réalisation à 100 % des conditions de performance sur les trois années prises en compte par le Plan d'ACAs du 17 avril 2018, à savoir les années 2019, 2020 et 2021. En conséquence, les bénéficiaires remplissant le 17 avril 2022 les conditions du Plan, et en particulier celle relative à la condition de présence, recevront 100 % des actions qui leur ont été attribuées.

Pour rappel, 30 000 actions ont été attribuées au dirigeant mandataire social au titre du Plan du 17 avril 2018. Après application des conditions de performance, 30 000 actions seront définitivement acquises par M. Jean-Paul Agon.

TABLEAU DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DU PLAN D'ACAS DU 17 AVRIL 2018

Plan d'ACAs du 17 avril 2018	2019	2020	2021	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2019, 2020 et 2021
50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	**+ 2,8 points** (+ 8,0 % / + 5,2 %)	**+ 4,0 points** (- 4,1% / - 8,1 %)	**+ 6,9 points** (+16,1%/+9,2%)	**+ 4,6 points**
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	**+ 12,71 %** (4 922,0 / 5 547,5)	**- 6,10 %** (5 547,5 / 5 209,0)	**+ 18,30%** (5 209,0/6 160,3)	**+ 8,30 %**

* *Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

7.4.3.6. Tableau de suivi des conditions de performance des plans d'ACAs en cours

Plan d'ACAs du 18 avril 2019	2020	2021	2022
50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	**+ 4,0 points** (- 4,1% / - 8,1 %)	**+ 6,9 points** (+16,1%/+9,2%)	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	**- 6,10 %** (5 547,5 / 5 209,0)	**+ 18,30%** (5 209,0/6 160,3)	à venir

Plan d'ACAs du 14 octobre 2020	2021	2022	2023
50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	**+ 6,9 points** (+16,1%/+9,2%)	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	**+ 18,30%** (5 209,0/6 160,3)	à venir	à venir

Plan d'ACAs du 7 octobre 2021	2022	2023	2024
50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	à venir	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	à venir	à venir	à venir

* *Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

7.4.4. Renouvellement de l'autorisation d'Attribution Conditionnelle d'Actions soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2022

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020 au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux arrive à expiration en 2022. Une nouvelle autorisation sera soumise à l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé la possibilité d'intégrer dans les plans de rémunération à long terme, au-delà de la performance financière, des critères de performance extra-financière afin de les corréler avec la stratégie de L'Oréal où performance économique et performance sociale vont de pair.

Ces conditions de performance prendraient en compte :

- pour partie, **des critères de performance de nature financière** basés sur :
  - l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal ; et
  - l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal ;
- pour partie, **des critères de performance de nature extra-financière** basés sur :
  - l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% de sites « neutres en carbone » ; % des ingrédients des formules bio-sourcés, traçables et issus de sources durables ; % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée ; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe) ; et
  - la parité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes (les postes stratégiques dont le Comité Exécutif, ci-après les instances Dirigeantes).

Voir résolution n°19 présentée au chapitre 8 du présent document.

7.5. L'ACTION L'ORÉAL : LE MARCHÉ DU TITRE

7.5.1. L'action L'Oréal

7.5.1.1. Fiche signalétique de l'action L'Oréal

Code ISIN : FR0000120321.

Codes primes de fidélité :

- Actions bénéficiant déjà du dividende majoré : FR0011149590.
- Dividende + 10 % en 2022 : FR0013459336.
- Dividende + 10 % en 2023 : FR0014000RC4.
- Dividende + 10% en 2024 : FR00140071O3.

Quantité : 1 action.

Valeur nominale : 0,2 euro.

Négociation au comptant sur Euronext Paris.

Valeur éligible au service à règlement différé (SRD).

Des *American Depositary Receipts* (non sponsorisés) circulent librement aux États-Unis à l'initiative de quelques banques opérant aux États-Unis.

7.5.1.2. Données boursières

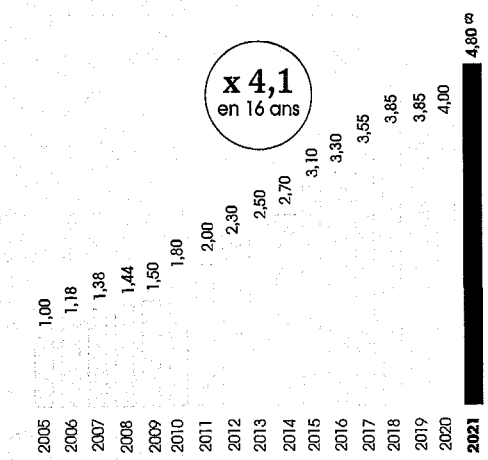
Cours au 31 décembre 2021	**416,95 EUROS**
Moyenne des cours de clôture des 30 dernières séances de Bourse de l'année 2021	414,10 euros
Cours le plus bas	290,10 euros le 29.01.2021
Cours le plus haut	433,65 euros le 08.12.2021
Progression annuelle au 31 décembre 2021	
• L'Oréal	+ 34,15 %
• CAC 40	+ 28,85 %
• Euronext 100	+ 23,39 %
• DJ Euro Stoxx 50	+ 20,99 %
• Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods	+ 25,73 %
Capitalisation boursière au 31 décembre 2021	232,5 milliards d'euros (1)
Au 31 décembre 2021, le poids de l'action L'Oréal est de :	
• dans le CAC 40	6,31 %
• dans le DJ Euro Stoxx 50	3,10 %
• dans le Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods	10,25 %

(1) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2021 soit 557 672 350 actions.

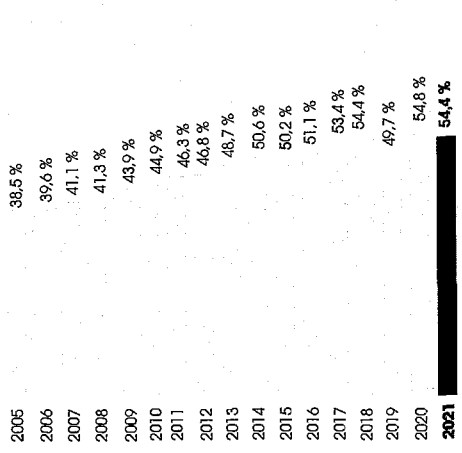
7.5.1.3. Une distribution régulière et dynamique du dividende

- Résultat net par action : 8,82 euros (1)
- Dividende par action : 4,80 euros (2)

AUGMENTATION RÉGULIÈRE DU DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUROS)



PART DE BÉNÉFICE CONSACRÉE AUX DIVIDENDES (EN %) : 54,4 %



(1) *Résultat net dilué par action, hors éléments non récurrents part du Groupe.*
(2) *Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.*

7.5.2. Marché du titre

7.5.2.1. Volumes des transactions et évolution du cours de l'action de la Société

Selon les données Euronext, seule place de négociation pour laquelle des statistiques rétrospectives fiables ont pu être collectées.

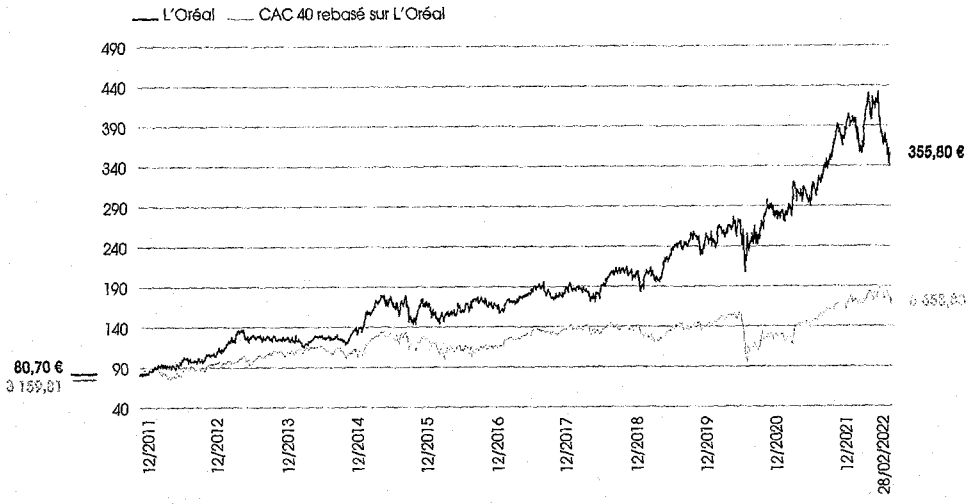
	Cours *(en euros)*			Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2019				
Janvier	210,10	194,55	199,74	92,35
Février	226,70	209,60	220,98	113,99
Mars	240,30	221,30	231,32	104,80
Avril	245,80	237,20	241,03	117,39
Mai	245,70	233,10	240,43	105,83
Juin	257,30	238,10	247,79	113,36
Juillet	**257,80**	**235,30**	**251,27**	**98,03**
Août	251,10	226,40	237,00	138,50
Septembre	**257,40**	**241,40**	**248,79**	**126,70**
Octobre	266,60	235,50	245,97	128,10
Novembre	265,50	254,00	260,51	97,26
Décembre	267,60	248,30	257,79	110,61

	Cours *(en euros)*			Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2020				
Janvier	276,20	251,90	264,74	120,55
Février	278,50	235,20	263,14	174,09
Mars	263,10	196,00	236,42	311,80
Avril	265,30	229,00	245,98	146,41
Mai	263,50	239,10	250,20	131,00
Juin	287,60	255,10	272,29	168,14
Juillet	297,20	279,50	288,10	139,07
Août	286,50	272,30	279,18	113,46
Septembre	285,40	269,30	278,15	127,18
Octobre	295,00	275,10	284,23	120,11
Novembre	321,40	276,80	306,99	177,19
Décembre	314,10	294,20	305,11	119,92

	Cours *(en euros)*			Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2021				
Janvier	316,10	290,10	300,54	117,79
Février	320,00	292,40	308,61	126,93
Mars	329,10	304,00	318,50	127,93
Avril	350,65	322,45	338,72	125,10
Mai	372,40	340,70	356,23	122,41
Juin	395,95	367,00	382,72	155,30
Juillet	388,75	360,45	377,23	130,22
Août	406,25	381,55	396,34	114,68
Septembre	402,65	356,85	385,89	147,22
Octobre	394,95	351,00	370,41	147,63
Novembre	430,45	392,75	413,21	162,73
Décembre	433,65	395,55	415,82	132,42

	Cours *(en euros)*			Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
Date	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2022				
Janvier	431,95	361,45	389,93	162,86
Février	385,25	328,80	360,53	189,65

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION L'ORÉAL PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40 DU 31 DÉCEMBRE 2011 AU 28 FÉVRIER 2022



7.5.2.2. Rentabilité totale pour l'actionnaire

Parmi les différents indicateurs économiques et financiers de mesure de la création de valeur, L'Oréal a retenu la « rentabilité totale pour l'actionnaire » (souvent intitulée Total Shareholder Return : TSR). Cet indicateur constitue, en effet, une mesure synthétique qui intègre à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes (hors avoirs fiscaux avant le 1er janvier 2005).

7.5.2.2.1. Évolution sur 5 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements *(en euros)*	Revenus *(en euros)*	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2016	Achat de 87 actions à 173,40 €	15 085,80		87
03.05.2017	Dividende : 3,30 € par action		287,10	87
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 184,55 €	369,10		89
27.04.2018	Dividende : 3,55 € par action		315,95	89
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 196,90 €	393,80		91
30.04.2019	Dividende : 3,85 € par action		350,35	91
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 245,10 €	490,20		93
07.07.2020	Dividende : 3,85 € par action		358,05	93
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 288,30 €	576,60		95
29.04.2021	Dividende : 4,00 € par action		380,00	95
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 343,10 €	686,20		97
TOTAL		17 601,70	1 691,45	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		15 910,25		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2021 (97 titres à 416,95 euros, cours au 31 décembre 2021) : 40 444,15 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 2,7 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 5,47 % - Source INSEE) et le capital final représente 2,5 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 21,0 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2021, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

7.5.2.2.2. Évolution sur 10 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (*en euros*)	Revenus (*en euros*)	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2011	Achat de 186 actions à 80,70 €	15 010,20		186
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		372,00	186
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 92,84 €	464,20		191
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		439,30	191
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 134,05 €	536,20		195
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		487,50	195
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 123,90 €	495,60		199
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		537,30	199
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 168,60 €	674,40		203
03.05.2016	Dividende : 3,10 € par action		629,30	203
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 157,80 €	631,20		207
03.05.2017	Dividende : 3,30 € par action		683,10	207
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 184,55 €	738,20		211
27.04.2018	Dividende : 3,55 € par action		749,05	211
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 196,90 €	787,60		215
30.04.2019	Dividende : 3,85 € par action		827,75	215
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 245,10 €	980,40		219
07.07.2020	Dividende : 3,85 € par action		843,15	219
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 288,30 €	864,90		222
29.04.2021	Dividende : 4,00 € par action		888,00	222
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 343,10 €	1 029,30		225
TOTAL		22 212,20	6 456,45	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		15 755,75		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2021 (225 titres à 416,95 euros, cours au 31 décembre 2021) : 93 813,75 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 6,3 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 8,98 % - Source INSEE) et le capital final représente 6 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 19,8 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2021, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

7.5.2.2.3. Évolution sur 20 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes et rompus de droits d'attribution

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements *(en euros)*	Revenus *(en euros)*	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2001	Achat de 185 actions à 80,90 €	14 966,50		185
04.06.2002	Dividende : 0,54 € par action		99,90	185
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 74,95 €	149,90		187
27.05.2003	Dividende : 0,64 € par action		119,68	187
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 61,10 €	122,20		189
14.05.2004	Dividende : 0,73 € par action		137,97	189
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 63,65 €	190,95		192
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action		157,44	192
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 56,50 €	169,50		195
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		195,00	195
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 72,65 €	217,95		198
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		233,64	198
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 86,67 €	260,01		201
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		277,38	201
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 76,21 €	304,84		205
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		295,20	205
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 52,02 €	312,09		211
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		316,50	211
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 76,77 €	383,85		216
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		388,80	216
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 85,79 €	428,95		221
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		442,00	221
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 92,84 €	464,20		226
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		519,80	226
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 134,05 €	536,20		230
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		575,00	230
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 123,90 €	619,50		235
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		634,50	235
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 168,60 €	674,40		239
03.05.2016	Dividende : 3,10 € par action		740,90	239
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 157,80 €	789,00		244
03.05.2017	Dividende : 3,30 € par action		805,20	244
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 184,55 €	922,75		249
27.04.2018	Dividende : 3,55 € par action		883,95	249
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 196,90 €	984,50		254
30.04.2019	Dividende : 3,85 € par action		977,90	254
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 245,10 €	980,40		258
07.07.2020	Dividende : 3,85 € par action		993,30	258
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 288,30 €	1 153,20		262
29.04.2021	Dividende : 4,00 € par action		1 048,00	262
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 343,10 €	1 372,40		266
TOTAL		26 003,29	9 842,06	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		16 161,22		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2021 (266 titres à 416,95 euros, cours au 31 décembre 2021) : 110 908,70 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 7,4 en 20 ans (inflation cumulée sur 20 ans = 27,4 % – Source INSEE) et le capital final représente 6,9 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 10,4 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2021 et hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

7.5.2.3. Dividendes

Le délai de prescription des dividendes est de 5 ans. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont reversés à la Caisse des Dépôts et Consignations.

7.6. POLITIQUE D'INFORMATION

L'Oréal s'attache à faire progresser la qualité de l'information financière et veille à maintenir un dialogue régulier avec ses actionnaires et avec les investisseurs français et internationaux. Au-delà des obligations légales, c'est une palette complète d'outils d'information et de communication : supports éditoriaux traditionnels et digitaux sur le site L'Oréal Finance, évènements et rencontres actionnariales organisés sous format présentiel et en webconférence, conférences d'investisseurs et *roadshows* qui sont proposés à tous les interlocuteurs pour mieux appréhender le modèle d'affaires de L'Oréal et le potentiel du marché de la beauté.

7.6.1. Des outils complémentaires de communication

Soucieuse d'offrir une information transparente et accessible, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal a partagé en 2021, encore dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19, avec l'ensemble de la communauté financière une information financière et extra-financière riche et complète des outils de communication qui accordent une place significative au digital :

- L'Oréal met à disposition deux publications annuelles exhaustives et complémentaires, le Rapport Annuel et le Document d'Enregistrement Universel, consultables et téléchargeables sur le site www.loreal-finance.com.
- Le site internet www.loreal-finance.com rassemble l'ensemble de l'information financière et extra-financière. Il évolue régulièrement dans son contenu et son ergonomie pour un accès toujours plus facile et rapide à l'information.
- L'application mobile L'Oréal Finance, disponible sur l'App Store et Google Play, permet de garder l'actualité L'Oréal Finance à portée de main. Téléchargée plus de 64 000 fois depuis sa création, elle est très appréciée des professionnels et des actionnaires individuels.
- La Lettre Aux Actionnaires et les e-*newsletters* permettent de tenir informés régulièrement les actionnaires et les abonnés lors de chacun des grands évènements de la vie du Groupe.
- Le Guide « Entrez dans l'aventure L'Oréal » présente le *business model* de L'Oréal et explique les avantages du nominatif pour répondre aux interrogations des actionnaires sur ce mode de détention.
- Témoignage de la fidélité des actionnaires qui accompagnent le développement du Groupe sur le long terme, l'inscription au nominatif intéresse un nombre toujours plus grand d'entre eux. Grâce au dividende majoré et aux nombreux avantages liés à ce mode de détention, le nominatif offre aux actionnaires du Groupe le moyen de se faire connaître, d'avoir un accès systématique et régulier à l'information, et de participer ainsi au développement de l'entreprise.

7.6.2. De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi

En 2021, dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et afin de préserver la santé de l'ensemble de nos interlocuteurs, actionnaires ou investisseurs, ou collaborateurs de L'Oréal, tous les événements ont été organisés et certains transformés sous format digital pour maintenir la relation et les échanges. Ainsi :

- La Direction de la Communication Financière et la Direction Relations Investisseurs ont organisé une réunion d'information financière et des conférences téléphoniques destinées aux analystes et investisseurs institutionnels, et auxquelles les journalistes qui suivent l'industrie cosmétique ont été conviés. Les présentations des résultats financiers du Groupe et de l'activité des Divisions ont été retransmises en direct sur le site internet www.loreal-finance.com. Toutes les informations présentées ont été mises à disposition sur ce site, le jour même de leur publication, à l'occasion des résultats annuels et des résultats semestriels, ainsi que lors des conférences d'investisseurs.
- L'Assemblée Générale a été intégralement retransmise en direct et en replay, en français et en anglais, sur le site L'Oréal Finance. Depuis plusieurs années, les actionnaires ont la possibilité de voter à distance la plateforme Votaccess. Cette année, afin de respecter la démocratie actionnariale et ainsi favoriser le dialogue avec les actionnaires, et en complément du dispositif légalement encadré des questions écrites, L'Oréal a mis en place une adresse e-mail dédiée pour recevoir, dans les jours précédents l'Assemblée Générale [1], toutes leurs questions à poser en direct au management. Les actionnaires ont également eu l'opportunité de poser leurs questions par téléphone un numéro dédié au cours de l'Assemblée Générale. Cette retransmission a été suivie par plus de 3 000 actionnaires.
- L'Oréal a participé comme partenaire privilégié au 1er e-salon digital de Boursorama, Bourso'Live, les 28, 29 et 30 juin 2021. Le stand virtuel de L'Oréal a accueilli plus de 800 visiteurs qui ont pu télécharger les documents et publications et aussi interagir avec le service Actionnaires Individuels du Groupe. M. Christophe Babule, Directeur Général Administration et Finances de L'Oréal, a présenté le modèle de L'Oréal lors d'une webconférence et a répondu aux questions des internautes ; cette présentation a réuni de nombreux actionnaires et a enregistré environ 15 000 vues en replay.
- L'Oréal a participé à l'édition 2021 d'Investir Day, une version hybride, en digital du 15 au 22 novembre 2021 et en présentiel au Palais Brongniart de Paris le 23 novembre 2021. Cette édition a enregistré la présence de près de 15 000 participants, dont 3 000 au Palais Brongniart. À cette occasion, M. Christophe Babule, Directeur Général Administration et Finances de L'Oréal et M. Laurent Gilbert, Directeur Recherche Environnementale et Développement Durable, sont intervenus respectivement sur la stratégie du Groupe et sur le thème « L'Oréal : *GreenSciences* pour une innovation durable ».

(1) *Dans le cadre de l'Assemblée Générale tenue à huis clos (pour plus d'informations voir le paragraphe 7.1.11. « Assemblée Générale » du présent document).*

- M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général de L'Oréal, a présenté le Groupe, sa stratégie, ses engagements dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur ainsi que sa politique actionnariale, lors d'une webconférence sur Boursorama le 17 novembre 2021, visionnée plus de 22 000 fois en replay.
- Au total, les diverses conférences organisées en 2021 ont occasionné près de 100 000 vues en replay.
- Véritable organe de concertation et de dialogue avec les actionnaires individuels, le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels regroupe 12 actionnaires nommés pour trois ans. Représentatifs de l'actionnariat individuel de L'Oréal, ils participent activement, par leur réflexion et leurs travaux, au développement et à l'enrichissement de la communication financière du Groupe et en sont les ambassadeurs. Pour la première fois depuis début 2020, le Comité Consultatif s'est à nouveau réuni en présentiel le 29 septembre 2021 au Centre Eugène Schueller à Clichy pour sa 3e réunion de l'année.
- La Direction des Relations Investisseurs (DRI) organise tout au long de l'année de très nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels des principales places financières mondiales. Au total, en 2021, ce sont plus de 600 investisseurs qui ont été ainsi rencontrés.
- Enfin, un numéro vert pour la France (0 800 66 66 66) et l'étranger (+ 33 1 40 14 80 50) est à la disposition des actionnaires de L'Oréal. Un serveur vocal interactif permet, 24 heures sur 24, d'accéder aux informations sur le cours de Bourse, le calendrier de l'actionnaire ou un résumé du dernier communiqué. Le service Actionnaires est également disponible à ce numéro pendant les horaires d'ouverture (entre 8h45 et 18h00, heure de Paris).

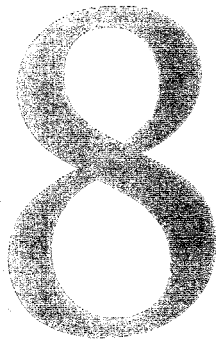
7.6.3. Agenda financier 2022

09.02.2022	**Résultats Annuels 2021**
19.04.2022	Chiffre d'affaires 1er trimestre 2022
21.04.2022	Assemblée Générale Mixte
Juillet 2022 *	Chiffre d'affaires et résultats 1er semestre 2022
Octobre 2022 *	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2022

* *La date précise sera indiquée sur le site Internet www.loreal-finance.com.*

7.6.4. Communiqués financiers publiés en 2021

01.02.2021	L'Oréal finalise l'acquisition de Takami Co
11.02.2021	**Résultats Annuels 2020**
16.03.2021	Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2021 / Document d'Enregistrement Universel 2020
15.04.2021	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2021
20.04.2021	Assemblée Générale Mixte et Conseil d'Administration du 20 avril 2021
23.06.2021	L'Oréal annonce la création d'une nouvelle Zone Europe dirigée par Vianney Derville
29.07.2021	Résultats semestriels 2021
02.08.2021	Mise à disposition du Rapport Financier Semestriel 2021
21.10.2021	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2021
07.12.2021	Opération stratégique approuvée par le Conseil d'Administration de L'Oréal. Accord entre L'Oréal et Nestlé en vue du rachat par L'Oréal de 4% de ses propres actions détenues par Nestlé.
08.12.2021	L'Oréal signe un accord pour l'acquisition de Youth to the People, une marque de soin de la peau californienne inspirée par la superfood



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1 PROJET DE RÉSOLUTIONS ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU JEUDI 21 AVRIL 2022 **402**

8.1.1 Partie ordinaire 403

8.1.2 Partie extraordinaire 417

8.2 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES **425**

8.2.1 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital 425

8.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre 426

8.2.3 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise 427

8.2.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés 428

8.1. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du jeudi 21 avril 2022

Ordre du jour

À caractère ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021
3. Affectation du bénéfice de l'exercice 2021 et fixation du dividende
4. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon
5. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrice Caine
6. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo
7. Renouvellement du mandat de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes
8. Nomination de Ernst & Young en qualité de Commissaire aux Comptes
9. Approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce
10. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président-Directeur Général (période du 1er janvier 2021 au 30 avril 2021)
11. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président du Conseil d'Administration (période du 1er mai 2021 au 31 décembre 2021)
12. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus en sa qualité de Directeur Général (période du 1er mai 2021 au 31 décembre 2021)
13. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs
14. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration
15. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général
16. Approbation du contrat de rachat portant sur l'acquisition par L'Oréal auprès de Nestlé de 22 260 000 actions L'Oréal représentant 4 % du capital dans le cadre de la procédure des conventions réglementées
17. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

À caractère extraordinaire

18. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce
19. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription
20. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires
21. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés
22. Modification de l'article 9 des statuts de la Société afin de modifier la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration
23. Modification de l'article 11 des statuts de la Société afin de préciser la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général
24. Modification des articles 2 et 7 des statuts de la Société dans le cadre d'évolutions législatives ou réglementaires (ordonnance n° 2000-1223 du 14 décembre 2000, loi n° 2019-486 du 22 mai 2019)
25. Modification de l'article 8 des statuts de la Société afin de supprimer la mention de la propriété de 5 actions de la Société par les administrateurs
26. Pouvoirs pour formalités

8.1.1. Partie ordinaire

Résolutions 1, 2 et 3 : Approbation des comptes annuels (sociaux et consolidés) de l'exercice 2021, affectation du bénéfice et fixation du dividende

| Exposé des motifs

Au vu des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, l'Assemblée est appelée à approuver :

- les comptes sociaux de l'exercice 2021, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2021 un bénéfice net de 3 860 498 991,57 euros contre 4 158 826 992,71 euros en 2020 ; et
- les comptes consolidés de l'exercice 2021.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport Financier Annuel 2021 et leurs principaux éléments figurent dans le dossier de convocation de cette Assemblée.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale :

- un dividende ordinaire par action de 4,80 euros, soit une croissance de son montant de 20 % par rapport au dividende de l'exercice précédent.

  Le taux de distribution du dividende ordinaire (dividende ordinaire versé/résultat net dilué par action hors éléments non récurrents, part du groupe) serait de 54,4 % en 2021. Sur les cinq derniers exercices, ce taux s'élevait à :

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Taux de distribution	51,1 %	53,4 %	54,4 %	49,7 %	54,8 %

- un dividende majoré par action de 5,28 euros, correspondant à une majoration de 10 % du dividende ordinaire.

  Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2019 au plus tard, et qui le resteront sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en 2022. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 27 avril 2022 à zéro heure, heure de Paris, et payés le 29 avril 2022.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu par l'article 158 3.2° du Code général des impôts, applicable en cas d'option du bénéficiaire personne physique pour l'imposition de ses revenus de capitaux mobiliers au barème progressif de l'impôt sur le revenu.

Première résolution : approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve le Rapport du Conseil d'Administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice 2021, tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports, faisant ressortir un bénéfice net de 3 860 498 991,57 euros, contre 4 158 826 992,71 euros au titre de l'exercice 2020.

Deuxième résolution : approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2021 ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports.

Troisième résolution : affectation du bénéfice de l'exercice 2021 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2021 s'élevant à 3 860 498 991,57 euros :

Aucune dotation à la réserve légale, celle-ci s'élevant déjà à plus du dixième du capital social	-
Montant attribué aux actionnaires à titre de dividende* (y compris le dividende majoré)	**2 596 707 105,60 €**
Solde affecté au compte « Autres réserves »	**1 263 791 885,97 €**

* *En ce compris un premier dividende égal à 5 % des sommes dont les titres sont libérés, soit la totalité du capital.*

Ce montant est calculé sur la base du nombre d'actions composant le capital au 10 février 2022 et sera ajusté en fonction :

- du nombre d'actions émises entre le 10 février 2022 et la date de paiement de ce dividende suite à l'acquisition définitive d'actions nouvelles attribuées gratuitement et ayant droit audit dividende ; et
- du nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré compte tenu des cessions ou du transfert dans un compte au porteur entre le 10 février 2022 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 4,80 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 5,28 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2019 au plus tard, et qui resteront inscrites sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, étant précisé que le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividendes ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social. Les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 27 avril 2022 à zéro heure (heure de Paris) et payés le 29 avril 2022.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au compte « Autres réserves ».

Pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposé à l'impôt sur le revenu à un taux forfaitaire mais peut être imposable, sur option de l'actionnaire, au barème progressif. Dans ce dernier cas, le dividende est éligible à l'abattement qui résulte de l'article 158 3.2° du Code général des impôts.

Le tableau ci-dessous récapitule le montant des dividendes distribués, intégralement éligibles à l'abattement prévu à l'article 158 3.2° du Code général des impôts, au titre des trois exercices précédents :

	2018	2019	2020
Dividende ordinaire par action	3,85 €	3,85 €	4,00 €
Majoration du dividende par action	0,38 €	0,38 €	0,40 €

Résolutions 4, 5 et 6 : Mandats d'administrateurs

Exposé des motifs

1. Composition du Conseil d'Administration de L'Oréal au 31 décembre 2021

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

Les administrateurs sont attentifs et vigilants, et exercent leurs fonctions avec une totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer en toute indépendance aux décisions ou travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Jean-Paul Agon, 65 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. Après une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011. Depuis le 1er mai 2021, Jean-Paul Agon exerce la fonction de Président du Conseil d'Administration sans assumer la Direction Générale. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président du Comité Stratégie et Développement Durable. En outre, Jean-Paul Agon est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et administrateur d'Air Liquide.

Nicolas Hieronimus, 57 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1987. Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Marketing des Laboratoires Garnier en 1993. Après une carrière internationale comme Directeur de la Division Garnier Maybelline au Royaume-Uni, Directeur Général France puis International de L'Oréal Paris, Directeur Général de L'Oréal Mexique, Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Général de la Division des Produits Professionnels et rejoint le Comité Exécutif en 2008. En 2011, il est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, fonction qu'il a assurée jusqu'à fin 2018. En 2013, Nicolas Hieronimus devient Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels). Il est nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions en mai 2017. Nicolas Hieronimus est Directeur Général de L'Oréal depuis le 1er mai 2021. Il est administrateur de L'Oréal depuis avril 2021.

Françoise Bettencourt Meyers, 68 ans, fille de Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Pour l'Audition. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997. Vice-Présidente du Conseil d'Administration depuis 2020, Françoise Bettencourt Meyers est membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Paul Bulcke, 67 ans, de nationalité belge et suisse, après avoir poursuivi une carrière internationale au plus haut niveau au sein du groupe Nestlé avec notamment différentes responsabilités en Europe et en Amérique Latine, est nommé Directeur Général de Nestlé S.A. en 2004 en charge de la zone Amériques, avant de devenir Administrateur délégué de Nestlé S.A. de 2008 à 2016. Paul Bulcke est Président du Conseil d'Administration de Nestlé depuis 2017. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017. Paul Bulcke est Vice-Président du Conseil d'Administration, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est également administrateur de Roche Holding Ltd (Suisse).

Ana Sofia Amaral, 56 ans, de nationalité portugaise, est Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal. Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) comme administrateur représentant les salariés en 2014, puis son mandat a été renouvelé en 2018 pour une période de 4 ans. Elle est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Sophie Bellon, 60 ans, est Présidente du Conseil d'Administration et Directrice Générale de Sodexo. Après une carrière aux États-Unis dans la finance, elle rejoint Sodexo en 1994 où elle occupe différentes responsabilités, notamment la Direction du pôle Entreprises France puis la Direction de la Stratégie Recherche Développement Innovation. Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015, Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance ainsi que du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et membre du Comité d'Audit.

Patrice Caine, 51 ans, est Président-Directeur Général du groupe Thales depuis décembre 2014 après avoir occupé des postes de direction dans différentes unités (Aéronautique et Navale, Communication, Navigation et Identification, Air Systems, Produits de Radiocommunications, Réseau et Systèmes d'Infrastructure et Systèmes de Protection) de 2002 à 2013. Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis 2018, membre du Comité Stratégie et Développement Durable et du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Fabienne Dulac, 54 ans, est Présidente Directrice Générale d'Orange France et Directrice Générale adjointe du groupe Orange, qu'elle rejoint en 1997. Elle y occupe différentes fonctions dans le marketing, le business développement, la communication et le digital. Elle rejoint le Comité Exécutif du groupe Orange en 2015 en tant que Directrice Exécutive d'Orange France. Elle est également administrateur de Wilia (incubateur au service de l'entrepreneuriat féminin). Fabienne Dulac est administrateur de L'Oréal depuis 2019, membre du Comité d'Audit et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Belén Garijo, 61 ans, de nationalité espagnole, est Présidente du Directoire et Directrice Générale du groupe Merck depuis le 1er mai 2021. Belén Garijo occupait précédemment les fonctions de Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe Merck. Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis 2014 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

Béatrice Guillaume-Grabisch, 57 ans, est Directrice Générale Ressources Humaines et Business Services du groupe Nestlé qu'elle a rejoint en 2013. Elle était auparavant Directrice Générale de Nestlé Allemagne, après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, Coca-Cola). Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréol depuis 2016 et membre du Comité d'Audit.

Ilham Kadri, 53 ans, de nationalité française et marocaine, est Présidente du Comité Exécutif et CEO de Solvay qu'elle rejoint en mars 2019. Mme Kadri occupait depuis 2013 les fonctions de *Chief Executive Officer* et Présidente de la société américaine Diversey, après avoir exercé des responsabilités dans la recherche & développement, la vente, le marketing, la stratégie, la gestion d'activités et le digital dans des entreprises industrielles de premier plan (Shell, UCB, Dow, Sealed Air, etc.). Elle est également administratrice d'A.O. Smith Corporation. Ilham Kadri est administrateur de L'Oréal depuis 2020.

Georges Liarokapis, 59 ans, de nationalité française et grecque, est coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe. Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC comme administrateur représentant les salariés en 2014, puis son mandat a été renouvelé en 2018 pour une période de 4 ans. Il est membre du Comité d'Audit.

Jean-Victor Meyers, 35 ans, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest. Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

Nicolas Meyers, 33 ans, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest depuis 2016. Il est administrateur de la Fondation Bettencourt Schueller depuis 2012. Il est administrateur de L'Oréal depuis 2020 et membre du Comité d'Audit.

Virginie Morgon, 52 ans, est Présidente du Directoire d'Eurazeo où elle est entrée en 2008, après seize années chez Lazard, et Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA). Elle est également Co-Chair du Comité de Paris de Human Rights Watch et Présidente du Conseil d'administration du Fonds de dotation Eurazeo. Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et Présidente du Comité d'Audit.

Alexandre Ricard, 49 ans, est Président-Directeur Général de Pernod Ricard depuis février 2015. Après avoir travaillé sept ans en conseil en stratégie chez Accenture et en fusions et acquisitions chez Morgan Stanley, Alexandre Ricard rejoint le groupe Pernod Ricard en 2003 au sein du département Audit et Développement du siège. Fin 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers, puis, en septembre 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. Alexandre Ricard est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers en 2008, et intègre le Comité Exécutif de Pernod Ricard. En 2011, il rejoint la Direction Générale de Pernod Ricard en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution. Alexandre Ricard est administrateur depuis avril 2021.

2. Résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022

Le renouvellement de trois mandats d'administrateur est soumis au vote de l'Assemblée Générale : M. Jean-Paul Agon, M. Patrice Caine et Mme Belén Garijo.

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon

Le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon arrivant à échéance en 2022, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée Générale.

M. Jean-Paul Agon est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978 et est administrateur depuis 2006. Il était Président-Directeur Général de L'Oréal de 2011 à fin avril 2021. Le Conseil d'Administration a nommé M. Jean-Paul Agon Président du Conseil d'Administration à compter du 1er mai 2021.

M. Jean-Paul Agon est également Président de la Fondation L'Oréal.

Le Conseil d'Administration pourra compter sur son engagement, son expérience et sa compétence, ainsi que sur sa grande maîtrise des sujets de gouvernance pour faire face aux attentes croissantes des parties prenantes.

M. Jean-Paul Agon est engagé dans la réussite et le rayonnement de l'entreprise depuis plus de 43 ans. Sa connaissance approfondie de l'entreprise, de son environnement et du marché de la Beauté est un atout majeur dans les débats et décisions du Conseil relatifs à la définition de la stratégie de L'Oréal et le suivi de sa mise en œuvre.

M. Agon est également très attaché aux valeurs de L'Oréal et à la transmission de sa culture.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, le taux d'assiduité de M. Jean-Paul Agon est de 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et de 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable qu'il préside.

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrice Caine

Le mandat d'administrateur de M. Patrice Caine arrivant à échéance, son renouvellement pour une durée de quatre années est soumis à l'Assemblée Générale.

M. Patrice Caine est Président-Directeur Général du groupe Thales depuis 2014.

M. Patrice Caine est un administrateur indépendant, très impliqué dans les travaux des Comités et les débats du Conseil d'Administration. Il a notamment participé activement, au sein du Comité des Nominations et de la Gouvernance, au processus de succession de la Direction Générale en 2020 et 2021.

M. Patrice Caine apporte au Conseil d'Administration son expertise des sujets de gouvernance, son expérience de dirigeant d'une entreprise internationale de premier plan, sa vision stratégique, son expertise industrielle, ainsi que sa connaissance approfondie des nouvelles technologies et de la cybersécurité.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 90 % pour les réunions du Conseil d'Administration (100 % sur les trois dernières années), à 92 % pour les réunions du Comité des Nominations et de la Gouvernance (100 % sur les trois dernières années). M. Caine a rejoint le Comité Stratégie et Développement Durable en juin 2020. Il a participé depuis cette date à toutes les réunions du Comité sauf une en 2020 (100 % d'assiduité en 2021).

Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo

Le mandat d'administrateur de Mme Belen Garijo arrivant à échéance, son renouvellement pour une durée de quatre années est soumis à l'Assemblée Générale.

Mme Belén Garijo, de nationalité espagnole, est Présidente du Directoire et Directrice Générale du groupe scientifique et technologique allemand Merck depuis le 1er mai 2021. Elle occupait précédemment les fonctions de Directrice Générale de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe Merck.

Mme Belén Garijo exerce son mandat d'administrateur indépendant avec beaucoup d'engagement et une grande liberté de jugement. Le Conseil d'Administration bénéficie de son expérience de dirigeante d'un grand groupe international. Ses compétences scientifiques, son expertise en recherche et innovation acquise dans le cadre de sa carrière dans l'industrie pharmaceutique sont des atouts précieux pour le Conseil d'Administration.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 97 % pour les réunions du Conseil d'Administration et à 86 % pour les réunions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

3. Composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée du 21 avril 2022

Si l'Assemblée Générale approuve en 2022 les renouvellements qui lui sont proposés, les échéances des mandats des 16 administrateurs de L'Oréal seraient les suivantes :

À noter que les mandats d'Ana Sofia Amaral et Georges Liarokapis arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

Deux nouveaux administrateurs représentant les salariés ont été désignés par les instances compétentes :

M. Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés par la CFE-CGC. Il exerce les fonctions de Responsable du Développement Régional au sein de la Division des Produits Professionnels France.

M. Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés par l'Instance Européenne de Dialogue Social. Il exerce les fonctions de Représentant pour la Division Produits Grand Public en Belgique.

Leur mandat d'une durée de 4 ans prend effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 avril 2022.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (à l'issue de l'Assemblée Générale 2022)		Âge	F / H	Nationalité	Fin de mandat	Comités du Conseil			
						CSDD	Audit	Gouv.	Rem.
Dirigeants mandataires sociaux	**M. Jean-Paul Agon** – Président du Conseil	65	H	Française	2026	P			
	M. Nicolas Hieronimus – Directeur Général	58	H	Française	2025				
F. Bettencourt Meyers et sa Famille	**Mme F. Bettencourt Meyers** - Vice-Présidente	68	F	Française	2025	•		•	•
	M. Jean-Victor Meyers	35	H	Française	2024	•			
	M. Nicolas Meyers	33	H	Française	2024		•		
Administrateurs liés à Nestlé	**M. Paul Bulcke** – Vice-Président	67	H	Belge-Suisse	2025	•		•	•
	Mme Béatrice Guillaume-Grabisch	57	F	Française	2024		•		
Administrateurs Indépendants ■	**Mme Sophie Bellon**	60	F	Française	2023			P	P
	M. Patrice Caine	52	H	Française	2026	•		•	
	Mme Fabienne Dulac	54	F	Française	2023		•		•
	Mme Belén Garijo	61	F	Espagnole	2026				•
	Mme Ilham Kadri	53	F	Française-Marocaine	2024		•		
	Mme Virginie Morgon	52	F	Française	2025		P		
	M. Alexandre Ricard	49	H	Française	2025	•			
Administrateurs représentant les salariés	**M. Benny de Vlieger**	57	H	Belge	2026				
	M. Thierry Hamel	67	H	Française	2026				

■ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*
P Président du Comité.
• *Membre du Comité.*

3.1. Indépendance des administrateurs

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

L'examen de l'indépendance de ces administrateurs a été réalisé par le Conseil d'Administration sur la base notamment de l'étude des relations existantes entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des mandats.

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés par le Conseil d'Administration, le nombre d'administrateurs indépendants serait de 7 sur 14, soit un taux d'indépendance de 50 % (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code AFEP-MEDEF).

3.2. Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration serait de 7 sur 14 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 50 % (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code de commerce).

3.3. Durée du mandat et nombre minimal d'actions détenues

Le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale de L'Oréal a une durée de quatre ans ou une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateur. Le mandat d'un administrateur qui n'est pas nommé par l'Assemblée Générale est de quatre ans.

Les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale détiennent chacun un minimum de 250 actions L'Oréal : 125 actions au minimum au jour de leur nomination par l'Assemblée Générale et le solde au plus tard dans les 24 mois suivant cette nomination. La liste complète des fonctions des administrateurs figure au paragraphe 2.2.2. du présent document.

Quatrième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2026 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cinquième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrice Caine

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Patrice Caine.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2026 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2026 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Résolutions 7 et 8 : Mandats des Commissaires aux Comptes

| Exposé des motifs

Les mandats de Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers Audit, Commissaires aux Comptes de la Société, viennent à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Il est rappelé que, depuis la réforme de l'audit légal, la durée maximale du mandat des Commissaires aux Comptes est de vingt-quatre ans consécutifs.

Compte tenu de la limite de durée de mandat qui serait atteinte pour les deux Commissaires aux Comptes à l'issue de la certification des comptes de l'exercice 2027, le Comité d'Audit a examiné la situation notamment au regard de l'objectif d'assurer la continuité de l'audit et des dispositifs de contrôle qualité robustes.

Dans ce cadre, le Comité d'Audit a recommandé au Conseil d'Administration de procéder à la nomination anticipée dès l'échéance 2022 d'un nouveau Commissaire aux Comptes qui effectuera ses travaux aux côtés d'un des Commissaires aux Comptes qui exerce ses missions depuis 2004, facilitant ainsi la transition.

Le Comité d'Audit a mené une procédure d'appel d'offres au cours de l'exercice 2020 afin de permettre la mise en place de la période d'un an précédant la nomination d'un nouveau Commissaire aux Comptes pendant laquelle certains services ne peuvent être exercés par celui-ci. Un comité de validation interne, mis en place par la Direction Générale, a examiné les dossiers de candidature écrits, auditionné les différents candidats, et procédé à des vérifications complémentaires en interaction avec le Comité d'Audit. Cette procédure de sélection, transparente et organisée de manière équitable, a permis au Comité d'Audit, après avoir examiné plusieurs propositions, de formuler une recommandation au Conseil d'Administration lors de ses réunions des 14 octobre et 3 décembre 2020.

Le Comité d'Audit a ainsi recommandé au Conseil d'Administration le renouvellement de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes. Il a également recommandé la nomination de Ernst & Young, compte tenu notamment de son approche concrète reposant sur des exemples précis qui démontrent une bonne compréhension des activités du Groupe, de sa démarche centralisée et digitale, et de l'expertise de ses équipes. Les mandats seraient d'une durée de 6 exercices, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera notamment sur les comptes de l'exercice 2027.

Il est par ailleurs rappelé que depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « loi Sapin 2 »), la désignation d'un commissaire aux comptes suppléant ne s'impose que si le commissaire aux comptes est une personne physique ou une société unipersonnelle (article L. 823-1, I, du Code de commerce).

Il est en conséquence proposé à l'Assemblée Générale de prendre acte que les mandats de la société Beas et de M. Jean-Christophe Georghiou, Commissaires aux Comptes suppléants de la Société, sont arrivés à expiration et, compte tenu de la proposition de renouvellement du mandat de Deloitte & Associés et de la nomination de Ernst & Young, de décider de ne pas procéder au renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes suppléants, ni à leur remplacement.

Septième résolution : renouvellement du mandat de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et constaté l'expiration du mandat de Deloitte & Associés, Commissaire aux Comptes, à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler son mandat pour une durée de six exercices. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

L'Assemblée Générale prend acte que le mandat de la société Beas en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant est arrivé à expiration, et décide de ne pas procéder au renouvellement du mandat de Commissaire aux Comptes suppléant, ni à son remplacement.

Huitième résolution : nomination de Ernst & Young en qualité de Commissaire aux Comptes

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Ernst & Young aux fonctions de Commissaire aux Comptes pour une durée de six exercices en remplacement de PricewaterhouseCoopers Audit dont le mandat vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

L'Assemblée Générale prend acte que le mandat de M. Jean-Christophe Georghiou en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant est arrivé à expiration, et décide de ne pas procéder au renouvellement du mandat de Commissaire aux Comptes suppléant, ni à son remplacement

Résolutions 9, 10, 11, 12, 13, 14, et 15 : Rémunération des mandataires sociaux de la Société

| Exposé des motifs

L'Assemblée Générale est appelée à approuver les rémunérations des mandataires sociaux de L'Oréal au titre de l'exercice 2021 (vote ***ex post***).

L'Assemblée Générale doit se prononcer chaque année sur les rémunérations attribuées ou versées au cours de l'exercice clos aux mandataires sociaux de la Société.

Ce vote dit ***ex post*** porte sur deux séries de résolutions : l'une concerne l'ensemble des mandataires sociaux, à savoir pour L'Oréal les administrateurs, le Président-Directeur Général jusqu'au 30 avril 2021 puis, à compter du 1er mai, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général ; l'autre concerne les seuls dirigeants mandataires sociaux de la Société, à savoir pour L'Oréal le Président-Directeur Général jusqu'au 30 avril 2021 puis, à compter du 1er mai, le Président du Conseil d'Administration M. Jean-Paul Agon, et le Directeur Général M. Nicolas Hieronimus.

Les actionnaires sont ainsi appelés par le vote de la **neuvième résolution** à approuver les informations relatives à la rémunération au titre de l'exercice 2021 de chacun des mandataires sociaux précités de L'Oréal telles que requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2. du présent document.

Ils sont également appelés par le vote de la **dixième résolution** à approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal, pour la période du 1er janvier 2021 au 30 avril 2021, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2.2. du présent document et sont résumées dans le tableau ci-après (« Tableau récapitulatif des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au cours de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, pour la période du 1er janvier 2021 au 30 avril 2021 »).

Par le vote de la **onzième résolution**, ils sont appelés à approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, en qualité de Président du Conseil d'Administration de L'Oréal, pour la période du 1er mai 2021 au 31 décembre 2021, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2.4. du présent document et sont résumées dans le tableau ci-après (« Tableau récapitulatif des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au cours de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, Président, à compter du 1er mai 2021 »).

Par le vote de la **douzième résolution**, ils sont appelés à approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général de L'Oréal, pour la période du 1er mai 2021 au 31 décembre 2021, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2.3. du présent document et sont résumées dans le tableau ci-après (« Tableau récapitulatif des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au cours de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général, à compter du 1er mai 2021 »).

L'Assemblée Générale est appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux de L'Oréal (vote ***ex ante***).

Par les **treizième à quinzième résolutions**, il est proposé à l'Assemblée Générale d'approuver, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, du Code de commerce, les politiques de rémunération des mandataires sociaux de L'Oréal. Ces politiques s'appliqueront à compter de l'exercice 2022 et ce jusqu'à ce que l'Assemblée Générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération.

Les textes de ces politiques de rémunération établies par le Conseil d'Administration figurent au paragraphe 2.4.1. du présent document. Les actionnaires sont appelés à approuver de manière distincte :

- par le vote de la **treizième résolution**, la politique de rémunération des administrateurs de L'Oréal établie par le Conseil d'Administration et telle que figurant au paragraphe 2.4.1.1. du présent document ;
- par le vote de la **quatorzième résolution**, la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration présentée dans le Rapport du Conseil d'Administration et telle que figurant au paragraphe 2.4.1.2.2. du présent document ;
- par le vote de la **quinzième résolution**, la politique de rémunération du Directeur Général telle que figurant au paragraphe 2.4.1.2.1. du présent document.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE CET EXERCICE À M. JEAN-PAUL AGON, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR LA PÉRIODE DU 1ER JANVIER 2021 AU 30 AVRIL 2021

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2021 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	**733 333 €** Prorata de 2 200 000 € annuels, sur la période du 01/01/2021 au 30/04/2021		Le Conseil d'Administration du 11 février 2021, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 euros bruts en base annuelle. Ce montant est inchangé depuis 2014. Un prorata sur la période du 1er janvier 2021 au 30 avril 2021 a été versé, soit 733 333 euros bruts.
Rémunération variable annuelle	**730 400 €** soit 99,6 % de 733 333 € (733 333 € étant le prorata de 2 200 000 € de rémunération variable annuelle maximum sur la période du 01/01/2021 au 30/04/2021)		La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. La volonté du Conseil d'Administration est d'inciter le dirigeant mandataire social exécutif autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année. La rémunération variable annuelle peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe. Un prorata sur la période du 1er janvier 2021 au 30 avril 2021 sera versé. **CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR 2021** • **Critères financiers — 60 %** • Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget — 15 % • Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents — 15 % • Évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget — 10 % • Évolution du bénéfice net par action par rapport au budget — 10 % • Évolution du cash-flow par rapport au budget — 10 % • **Critères extra-financiers et qualitatifs — 40 %** • Critères quantifiables : 25 % - L'Oréal pour le Futur : engagements en matière de Développement Durable pour 2030 — 10 % - Ressources Humaines : équilibre Femmes/Hommes, développement des talents, accès à la formation — 7,5 % - Développement digital — 7,5 % • Performance qualitative individuelle : 15 % - Management — 7,5 % - Image, réputation, dialogue avec les parties prenantes — 7,5 % L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation. Une synthèse des réalisations pour 2021 est disponible au paragraphe 2.4.2.2. du chapitre 2 du présent document. **APPRÉCIATION POUR 2021 PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 9 FÉVRIER 2022** Sur la base des critères d'évaluation précités, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer une part variable brute de 730 400 euros au titre de l'année 2021, soit 99,6 % de l'objectif maximum, le niveau d'atteinte des critères financiers d'une part et extra-financiers et qualitatifs d'autre part s'établissant respectivement à 100 % et 99 %. Les éléments d'appréciation sont détaillés au paragraphe 2.4.2.2. du chapitre 2 du présent document.
		859 831 € 97,71 % sur un objectif maximum de 40 % de la rémunération fixe, soit 880 000 €	Pour mémoire, suite à l'approbation par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 de la dixième résolution, une rémunération variable annuelle a été versée au titre de l'exercice 2020 pour un montant total de 859 831 euros, le Conseil d'Administration ayant considéré le 11 février 2021, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, que 97,71 % de l'objectif maximum avait été atteint. Il est rappelé que M. Jean-Paul Agon avait fait savoir au Conseil d'Administration, qui l'avait accepté, qu'il renonçait au titre de 2020, à toute rémunération sur les objectifs financiers de sa rémunération variable annuelle, celle-ci pouvant atteindre au maximum 40 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte des objectifs extra-financiers et qualitatifs (au lieu d'un maximum de 100 % auquel il était éligible en application de la politique de rémunération qui était détaillée dans le paragraphe 2.4.1. du chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel 2020).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2021 ou valorisation comptable	Présentation
Actions de performance	N/A		Le Conseil d'Administration a décidé de ne procéder à aucune attribution d'actions de performance au bénéfice de M. Jean-Paul Agon au titre de la période du 1er janvier au 30 avril 2021, dans la mesure où ses fonctions de Président-Directeur Général prenaient fin au terme de cette période.
Rémunération des administrateurs	0 €		M. Jean-Paul Agon ne bénéficie d'aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Avantages accessoires à la rémunération	0 €		• **Avantages en nature** M. Jean-Paul Agon bénéficiait des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature.
	3 517 €		• **Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé** M. Jean-Paul Agon continuait d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permettait de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant de la rente résultant des cotisations patronales versée au titre du régime de retraite à cotisations définies vient en déduction de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif. La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010. Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé, pour la période du 1er janvier au 30 avril 2021 à 1 392 euros bruts, et le montant de la cotisation patronale au régime de retraite à cotisations définies à 2 125 euros bruts.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE CET EXERCICE À M. JEAN-PAUL AGON, PRÉSIDENT, À COMPTER DU 1ER MAI 2021

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2021 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	1 066 666 € Prorata de 1 600 000 € annuels, sur la période du 01/05/2021 au 31/12/2021		Le Conseil d'Administration du 11 février 2021, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de fixer le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Paul Agon à 1 600 000 euros bruts en base annuelle. Un prorata sur la période du 1er mai au 31 décembre 2021 a été versé, soit 1 066 666 euros bruts.
Avantages accessoires à la rémunération	0 €		• **Avantages en nature** M. Jean-Paul Agon bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature.
	2 289 €		• **Régime de prévoyance** M. Jean-Paul Agon bénéficie du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE CET EXERCICE À M. NICOLAS HIERONIMUS, DIRECTEUR GÉNÉRAL À COMPTER DU 1ER MAI 2021

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2021 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	**1 333 333 €** Prorata de 2 000 000 € annuels, sur la période du 01/05/2021 au 31/12/2021		Le Conseil d'Administration du 11 février 2021, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de fixer le montant de la rémunération fixe de M. Nicolas Hieronimus à 2 000 000 euros bruts en base annuelle. Un prorata sur la période du 1er mai au 31 décembre 2021 a été versé, soit 1 333 333 euros bruts.
Rémunération variable annuelle	**1 552 667 €** soit 116,45 % de 1 333 333 € (1 333 333 € étant le prorata de 2 000 000 € de rémunération variable annuelle cible sur la période du 01/05/2021 au 31/12/2021)		La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. La volonté du Conseil d'Administration est d'inciter le dirigeant mandataire social exécutif autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année. La rémunération variable annuelle cible est de 100 % de la rémunération fixe (soit 2 000 000 euros bruts). En cas de surperformance par rapport aux objectifs, la rémunération variable annuelle pourra atteindre un maximum de 120 % de la rémunération fixe (soit 2 400 000 euros bruts). Un prorata sur la période du 1er mai 2021 au 31 décembre 2021 sera versé. **CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR 2021** • ***Critères financiers*** **60 %** • Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget 15 % • Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents 15 % • Évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 10 % • Évolution du bénéfice net par action par rapport au budget 10 % • Évolution du cash-flow par rapport au budget 10 % • **Critères extra-financiers et qualitatifs** **40 %** • Critères quantifiables : 25 % - L'Oréal pour le Futur : engagements en matière de Développement Durable pour 2030 10 % - Ressources Humaines : équilibre Femmes/Hommes, développement des talents, accès à la formation 7,5 % - Développement digital 7,5 % • Performance qualitative individuelle : 15 % - Management 7,5 % - Image, réputation, dialogue avec les parties prenantes 7,5 % L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation. Une synthèse des réalisations pour 2021 est disponible au paragraphe 2.4.2.3. du chapitre 2 du présent document. **APPRÉCIATION POUR 2021 PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 9 FÉVRIER 2022** Sur la base des critères d'évaluation précités, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer une part variable brute de 1 552 667 euros au titre de l'année 2021, soit 116,45 % de l'objectif maximum, le niveau d'atteinte des critères financiers d'une part et extra-financiers et qualitatifs d'autre part s'établissant respectivement à 119,3 % et 112,1 %. Les éléments d'appréciation sont détaillés au paragraphe 2.4.2.3. du chapitre 2 du présent document.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2021 ou valorisation comptable	Présentation
Actions de performance	17 000 actions de performance valorisées à 5 768 780 € (juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés)	N/A	Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 juin 2020 (treizième résolution), le Conseil d'Administration du 7 octobre 2021 a décidé, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'attribution conditionnelle de 17 000 actions (ACAs) à M. Nicolas Hieronimus. Cette attribution s'inscrit dans la politique de rémunération 2021 définie par le Conseil d'Administration du 11 février 2021 et approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021. La juste valeur d'une ACAs du Plan du 7 octobre 2021 estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés est de 339,34 euros, soit au titre des 17 000 ACAs attribuées en 2021 à M. Nicolas Hieronimus, une juste valeur de 5 768 780 euros. L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à un panel de concurrents de L'Oréal, celui-ci étant composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal. Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des trois exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2022. Le suivi des conditions de performance année après année est détaillé au paragraphe 7.4.3.6. du chapitre 7 du présent document). Concernant le critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera attribuée au titre de ce critère. Concernant le critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil d'Administration mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère. L'attribution d'actions dont a bénéficié M. Nicolas Hieronimus en 2021 représente 0,003 % du nombre total d'ACAs attribuées aux 2 408 bénéficiaires de ce même Plan. Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020, cette attribution d'actions ne représente pas plus de 0,6 % du capital social, étant entendu que le montant maximum attribué aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 10 % du montant total d'actions pouvant être attribuées gratuitement. Aucune option d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, n'a été consenti à M. Nicolas Hieronimus en 2021.
Rémunération des administrateurs	**0 €**		M. Nicolas Hieronimus ne bénéficie d'aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Avantages accessoires à la rémunération	**0 €** **7 047 €**		• **Avantages en nature** M. Nicolas Hieronimus bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature. • **Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé** M. Nicolas Hieronimus continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permettra de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant de la rente résultant des cotisations patronales versée au titre du régime de retraite à cotisations définies vient en déduction de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif. Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé, pour la période du 1er mai au 31 décembre 2021, à 2 796 euros bruts, et le montant de la cotisation patronale au régime de retraite à cotisations définies à 4 251 euros bruts. La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

Neuvième résolution : approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce

En application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce telles que présentées au paragraphe 2.4.2. du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Dixième résolution : approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président-Directeur Général (période du 1er janvier 2021 au 30 avril 2021)

En application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice au Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon, pour la période du 1er janvier 2021 au 30 avril 2021, tels que présentés au paragraphe 2.4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Onzième résolution : approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président du Conseil d'Administration (période du 1er mai 2021 au 31 décembre 2021)

En application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice au Président du Conseil d'Administration, M. Jean-Paul Agon, pour la période du 1er mai 2021 au 31 décembre 2021, tels que présentés au paragraphe 2.4.2.4. du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Douzième résolution : approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus en sa qualité de Directeur Général (période du 1er mai 2021 au 31 décembre 2021)

En application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice au Directeur Général, M. Nicolas Hieronimus, pour la période du 1er mai 2021 au 31 décembre 2021, tels que présentés au paragraphe 2.4.2.3. du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Treizième résolution : approbation de la politique de rémunération des administrateurs

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le rapport précité et reprise au paragraphe 2.4.1.1. du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Quatorzième résolution : approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration telle que présentée dans le rapport précité et reprise au paragraphe 2.4.1.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Quinzième résolution : approbation de la politique de rémunération du Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Directeur Général telle que présentée dans le rapport précité et reprise au paragraphe 2.4.1.2.1. du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Résolution 16 : Approbation du contrat de rachat portant sur l'acquisition par L'Oréal auprès de Nestlé de 22 260 000 actions L'Oréal représentant 4 % du capital dans le cadre de la procédure des conventions réglementées

| Exposé des motifs

Il est demandé à l'Assemblée Générale de se prononcer sur une convention entrant dans le champ d'application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, relative à l'acquisition par la Société d'actions L'Oréal auprès de la société Nestlé.

Cette convention a été conclue le 7 décembre 2021 suite à l'autorisation du Conseil d'Administration, et porte sur le rachat de 22 260 000 actions L'Oréal, représentant 4 % de son capital et de ses droits de vote au 30 novembre 2021 auprès de la société Nestlé. Le prix unitaire par action L'Oréal rachetée est de 400 euros, pour un prix total de 8 904 000 000 d'euros.

Elle a été conclue dans le contexte suivant.

Le 5 novembre 2021, le Conseil d'Administration de L'Oréal a décidé, sur proposition d'un comité *ad hoc* majoritairement composé d'administrateurs indépendants de désigner de manière volontaire, le cabinet Ledouble représenté par Mme Agnès Piniot en qualité d'expert indépendant.

L'expert indépendant a conclu que d'un point de vue financier, le prix de rachat était équitable pour la Société et ses actionnaires, que l'opération n'affecterait pas les équilibres financiers et la capacité d'investissement de la Société et que l'opération, réalisée dans l'intérêt de la Société, sera relutive pour ses actionnaires et traitée en convention réglementée. Le comité *ad hoc* a rendu compte au Conseil d'Administration des travaux de l'expert et lui a fait part de ses recommandations.

Lors de sa réunion du 7 décembre 2021 et conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'Administration de L'Oréal, après avoir pris connaissance des conclusions du rapport de l'expert indépendant, a autorisé la conclusion, entre L'Oréal et Nestlé, d'un contrat de rachat d'actions L'Oréal, les administrateurs intéressés n'ayant ni participé aux délibérations, ni pris part au vote [1].

La société Nestlé qui détient une fraction de droits de vote de L'Oréal supérieure à 10 % et qui a conclu le contrat de rachat avec L'Oréal est considérée comme intéressée au sens de la réglementation applicable.

M. Paul Bulcke n'a pas pris part aux délibérations et au vote du Conseil d'Administration dans la mesure où il est administrateur commun de L'Oréal et Nestlé et est donc considéré comme intéressé. Mme Béatrice Guillaume-Grabisch, salariée de Nestlé, n'a pas pris part aux délibérations et au vote en raison de la potentielle situation de conflit d'intérêts au sens du Code AFEP-MEDEF et du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

L'opération de rachat d'actions a été réalisée, dans le cadre de la seizième résolution votée par l'Assemblée Générale le 20 avril 2021, *via* l'acquisition d'un bloc hors marché. Les actions rachetées ont été annulées au 10 février 2022 sur décision du Conseil d'Administration du 9 février 2022.

Le rachat a été financé par 4,5 milliards d'euros de trésorerie disponible de L'Oréal et pour le solde par financement bancaire.

Cette opération avec Nestlé constitue une nouvelle étape stratégique dans le renforcement de la stabilité actionnariale de L'Oréal, dans l'intérêt de la Société et celui de l'ensemble de ses actionnaires.

L'opération permet d'optimiser le bilan de L'Oréal en bénéficiant d'excellentes conditions de financement, tout en maintenant une importante marge de manœuvre financière pour assurer le développement futur du groupe. L'opération aura également un effet relutif sur le bénéfice net par action de L'Oréal de plus de 4 % en année pleine.

Dans la mesure où cette convention entre dans le champ d'application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, celle-ci est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Seizième résolution : approbation du contrat de rachat portant sur l'acquisition par L'Oréal auprès de Nestlé de 22 260 000 actions L'Oréal représentant 4 % du capital dans le cadre de la procédure des conventions réglementées

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention qui y est mentionnée concernant le rachat par la Société d'un bloc de 22 260 000 actions L'Oréal détenues par Nestlé.

(1) *Par ailleurs, Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Victor Meyers et M. Nicolas Meyers n'ont pas participé aux réunions du Conseil d'Administration, et par conséquent aux débats et aux votes de toute délibération, relatives à cette opération de rachat d'actions suivi de leur annulation.*

Résolution 17 : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Exposé des motifs

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2022, il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'Administration d'une nouvelle autorisation, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation par voie de réduction de capital ;
- leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ; et
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

La présente autorisation prendrait effet à la date de la présente Assemblée et prendrait fin à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'Assemblée de ce jour. Elle priverait d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 600 euros (hors frais). L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital – un maximum de 5 % du capital pour les actions acquises en vue de leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport – soit à titre indicatif au 31 décembre 2021, 55 767 236 actions pour un montant maximal de 33 460 341 600 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

Dix-septième résolution : autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Directeur Général, à acheter des actions de la Société, conformément aux articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et dans les conditions suivantes.

La Société pourra acheter ses propres actions selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur notamment en vue de :

- leur annulation par voie de réduction de capital ;
- leur attribution ou cession aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi française ou étrangère, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, d'attributions gratuites d'actions, de tous plans d'actionnariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionnariat des salariés précités ;
- l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ; et
- leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

Le prix d'achat par action ne pourra pas être supérieur à 600 euros (hors frais).

Le nombre d'actions que la Société pourra acquérir ne pourra excéder :

- pour les actions acquises en vue de leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport : 5 % du nombre de titres composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces rachats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2021, 27 883 618 actions pour un montant maximal de 16 730 170 800 euros ;
- pour les actions acquises en vue d'une autre finalité : 10 % du nombre de titres composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces rachats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2021, 55 767 236 actions pour un montant maximal de 33 460 341 600 euros ; et
- étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation prend effet à la date de la présente Assemblée et prendra fin à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'Assemblée de ce jour. Elle prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le Conseil d'Administration aura la faculté d'affecter et de réaffecter à l'un ou l'autre de ces objectifs la totalité des actions détenues par la Société. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour mettre en œuvre la présente résolution et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire.

8.1.2. Partie extraordinaire

Résolution 18 : Autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

| Exposé des motifs

L'autorisation donnée au Conseil d'Administration en 2020 d'annuler des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce arrive à expiration.

Il est alors proposé à l'Assemblée Générale de donner au Conseil d'Administration une nouvelle autorisation lui permettant de procéder à des annulations d'actions, dans les limites légales, soit 10 % du capital social existant au jour de l'annulation par périodes de vingt-quatre mois.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et priverait d'effet, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-huitième résolution : autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions détenues par la Société au titre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'annulation par périodes de vingt-quatre mois.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour :

- procéder à la réduction de capital par annulation des actions ;
- arrêter le montant définitif de la réduction de capital ;
- en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles ;
- procéder à la modification corrélative des statuts ; et
- plus généralement, accomplir toutes formalités et faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée et prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Résolution 19 : Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription

| Exposé des motifs

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler son autorisation d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux qui vient à expiration en août 2022.

Dans le cadre de cette autorisation, le nombre d'actions qui pourraient être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, l'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires peut être définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, dont notamment la condition de présence, pour tout ou partie des actions attribuées :

- soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- soit au terme d'une période d'acquisition minimale d'un an, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver ces actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive.

Le Conseil d'Administration propose que dans tous les cas la période d'acquisition soit au minimum de quatre ans. Le Conseil d'Administration aura dans tous les cas la faculté de fixer une période d'acquisition plus longue que cette période minimale ou de prévoir une période de conservation.

Si l'Assemblée Générale approuve cette résolution, les éventuelles attributions gratuites d'actions seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun et les conditions de performance à satisfaire pour l'acquisition définitive de tout ou partie des actions.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2022, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a d'ores et déjà décidé d'intégrer dans les plans de rémunération à long terme, en sus des critères de performance financière, des critères de performance extra-financière afin de les corréler avec la stratégie de L'Oréal où performance économique et performance environnementale et sociale vont de pair.

Ces conditions de performance prendraient en compte :

- pour partie, **des critères de performance de nature financière** basés sur :
  - l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal ; et
  - l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal ;
- pour partie, **des critères de performance de nature extra-financière** basés sur :
  - l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% de sites « neutres en carbone » ; % des ingrédients des formules bio-sourcés, traçables et issus de sources durables ; % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée ; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe, ci-après les « Engagements L'Oréal pour le Futur ») ; et
  - la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif (ci-après les Instances Dirigeantes).

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier Annuel.

Le Conseil d'Administration considère que ces deux types de critères, appréciés sur une longue période de trois exercices pleins, sont complémentaires, conformes aux objectifs et spécificités du Groupe et sont de nature à favoriser une croissance équilibrée, continue et durable. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. Ce panel est composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera attribuée au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil d'Administration mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un certain niveau de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur, défini par le Conseil et rendu public, doit être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à un certain niveau minimum, défini par le Conseil et rendu public, aucune action ne sera définitivement acquise.

Au titre du critère lié à la parité femmes-hommes au sein des Instances Dirigeantes, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des Instances Dirigeantes doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Ces conditions de performance s'appliqueront, pour les attributions individuelles supérieures à 100 actions gratuites par plan, sur toutes les actions au-delà de la centième, à l'exception des attributions aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, sur lesquelles elles porteront en totalité.

L'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre des attributions qui seraient faites à l'ensemble des personnels du Groupe, ou pour les actions attribuées à l'appui de souscriptions en numéraire réalisées dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en application des vingtième et vingt et unième résolutions.

Les éventuelles attributions aux mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après évaluation de leur performance.

Les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leur mandat social 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

Dix-neuvième résolution : autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société L'Oréal ;
2. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois, et prend acte que cette autorisation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet ;
3. décide que le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration, étant précisé que ce nombre maximal d'actions, à émettre ou existantes, ne tient pas compte du nombre d'actions supplémentaires qui pourraient être attribuées en raison d'un ajustement du nombre d'actions attribuées initialement à la suite d'une opération sur le capital de la Société ;
4. décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la dix-septième résolution de l'Assemblée du 20 avril 2021, ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette dix-septième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
5. décide que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société au cours d'un exercice au titre de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours du même exercice ;
6. décide que le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribué gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance, étant précisé que l'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre d'une attribution effectuée (i) au profit de l'ensemble des salariés et mandataires sociaux de la Société L'Oréal et, le cas échéant, de sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées, ou (ii) au profit de salariés et mandataires sociaux de sociétés étrangères souscrivant à une augmentation de capital réalisée en application des vingtième et vingt et unième résolutions soumises au vote de la présente Assemblée Générale ou participant à une opération d'actionnariat salarié par cession d'actions existantes, ou (iii) au profit de salariés non membres du Comité Exécutif pour au maximum 100 des actions qui leur sont attribuées gratuitement dans le cadre de chacun des plans décidés par le Conseil d'Administration ;
7. décide (i) que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, pour tout ou partie des actions attribuées, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans et (ii) que le Conseil d'Administration pourra fixer une période de conservation des actions définitivement attribuées dont il fixera, le cas échéant, la durée ;
8. décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration des périodes d'acquisition susvisées en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale ;
9. autorise le Conseil d'Administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions, liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société au sens de l'article L. 225-181 du Code de commerce, de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
10. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et à la partie des réserves, bénéfices ou primes, qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ; et
11. délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation.

Résolutions 20 et 21 : Délégations de compétence accordées au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés et à certaines catégories de salariés à l'international, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

| Exposé des motifs

Il est proposé à l'Assemblée Générale, au titre de la vingtième résolution, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de l'augmentation du capital au profit des salariés du Groupe adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise.

Cette délégation, consentie pour une durée de vingt-six mois, permettrait aux salariés des sociétés du Groupe de souscrire des actions L'Oréal en s'inscrivant, en France, dans le cadre des Plans d'Épargne d'Entreprise.

Le prix d'émission ne pourrait être supérieur à la moyenne des cours constatés sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription ni excéder le maximum légal de 30 % de cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégataire, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote.

Afin que le Conseil d'Administration puisse déployer, le cas échéant, un plan mondial d'actionnariat des salariés dans les meilleures conditions, il est également proposé à l'Assemblée Générale, au titre de la vingt et unième résolution, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de l'augmentation du capital au profit de salariés ou de catégories de salariés du Groupe hors de France.

Cette délégation, consentie pour une durée de dix-huit mois, permettrait de proposer la souscription d'actions L'Oréal à des salariés ou des catégories de salariés du Groupe hors de France en adaptant les conditions de l'offre aux particularités locales.

Le prix d'émission serait déterminé selon des modalités similaires à celles fixées pour la vingtième résolution et pourrait également être fixé en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger.

Il est donc demandé à l'Assemblée Générale, au titre des vingtième et vingt et unième résolutions, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'augmentation du capital de la Société dans la limite de 1 % du capital social, soit à titre indicatif au 31 décembre 2021 par l'émission de 5 576 723 actions nouvelles, ce plafond étant commun aux vingtième et vingt et unième résolutions.

Vingtième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, de l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ;
2. décide de supprimer, au profit des salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant précisé que la souscription des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises sur le fondement de la présente résolution pourra être effectuée par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise, notamment de fonds communs de placement d'entreprise « à formule » au sens de la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers, ou tout autre organisme collectif autorisé par la réglementation ;
3. fixe à vingt-six mois, à compter de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation, et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre ;
4. décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être ainsi réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2021, une augmentation de capital social d'un montant nominal de 1 115 344,60 euros par l'émission de 5 576 723 actions nouvelles), étant précisé que le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt et unième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun aux vingtième et vingt et unième résolutions ;

5. décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la dix-septième résolution de l'Assemblée du 20 avril 2021, ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette dix-septième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
6. décide que le prix de souscription pourra comporter une décote par rapport à une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, laquelle décote ne pourra excéder le maximum légal de 30 % de cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégataire, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote, notamment pour tenir compte des pratiques de marché, des régimes juridiques et fiscaux applicables dans les pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital ;
7. décide en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de l'abondement qui pourrait être versé en application du ou des règlement(s) de Plan d'Épargne d'Entreprise, et/ou au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-19 du Code du travail ; et
8. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet, notamment, de :
   - fixer les conditions que devront remplir les salariés et anciens salariés éligibles pour pouvoir souscrire, individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, aux titres émis en vertu de la présente délégation,
   - arrêter la liste des sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'émission,
   - décider le montant à émettre, les caractéristiques, le cas échéant, les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le prix d'émission, les dates de la période de souscription et les modalités de chaque émission,
   - fixer le délai accordé aux bénéficiaires pour la libération de leurs titres et les modalités de paiement,
   - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
   - imputer, le cas échéant, les frais, droits et honoraires occasionnés par de telles émissions sur le montant des primes d'émission et prélever, le cas échéant, sur les montants des primes d'émission, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au niveau requis par la législation et la réglementation en vigueur, et, en cas d'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement au titre de l'abondement et/ou de la décote, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, et
   - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes les décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Vingt et unième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de catégories de bénéficiaires définies ci-après ;
2. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires, aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises dans le cadre de la présente délégation et de réserver le droit de les souscrire à une ou des catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) au profit d'OPCVM ou autres entités de droit français ou étranger, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) ou permettant aux personnes mentionnées au (i) de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat ou d'épargne en titre de la Société ;
3. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet ; étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre ;
4. décide que le prix d'émission des actions nouvelles, à émettre en application de la présente délégation, sera fixé, (i) sur la base d'une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration, ou du Directeur Général, fixant la date d'ouverture de la souscription, avec une décote maximale de 30 % et/ou (ii) au même prix décidé lors d'une opération concomitante, et/ou (iii) conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger, en particulier dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* au Royaume-Uni ou d'un plan 401k ou 423 aux États-Unis ;

5. décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être ainsi réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2021, une augmentation de capital social d'un montant nominal de 1 115 344,60 euros par l'émission de 5 576 723 actions nouvelles), étant précisé que le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingtième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun aux vingtième et vingt et unième résolutions ;
6. décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la dix-septième résolution de l'Assemblée du 20 avril 2021, ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette dix-septième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ; et
7. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour faire usage en une ou plusieurs fois de la présente délégation, notamment à l'effet :
   - de fixer la liste des bénéficiaires, au sein d'une ou des catégories définies ci-dessus, ou les catégories de salariés bénéficiaires de chaque émission et le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux,
   - de déterminer les formules et modalités de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu, le cas échéant des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales ainsi que lesdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération,
   - de décider du nombre maximum d'actions à émettre, dans les limites fixées par la présente résolution et constater le montant définitif de chaque augmentation de capital et modifier corrélativement les statuts,
   - d'arrêter les dates et toutes autres conditions et modalités d'une telle augmentation de capital dans les conditions prévues par la loi,
   - d'imputer les frais d'une telle augmentation de capital sur le montant des primes afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau montant du capital social résultant d'une telle augmentation, et
   - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Résolutions 22, 23, 24 et 25 : Modification des articles 9, 11, 2, 7 et 8 des statuts de la Société

Exposé des motifs

Il est proposé à l'Assemblée Générale de modifier :

- l'article 9 des statuts de la Société (« Délibérations du Conseil d'Administration ») à l'effet de porter la limite pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui suit son 73e anniversaire (au lieu du 71e anniversaire). La modification statutaire proposée vise à instituer une limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration identique à celle qui s'applique en principe aux administrateurs dans le cadre du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration ;
- l'article 11 des statuts de la Société (« Direction Générale ») à l'effet de prévoir que le Directeur Général doit cesser ses fonctions à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui suit son 65e anniversaire. En application du Code de commerce, faute de disposition statutaire dans les statuts en vigueur, la limite d'âge applicable au Directeur Général est 65 ans et s'apprécie au regard de la date d'anniversaire de l'intéressé. La modification statutaire proposée vise à préciser que le Directeur Général atteint par la limite d'âge pourra exercer son mandat jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui suit son 65e anniversaire ;
- l'article 2 des statuts de la Société (« Objet ») afin de supprimer la référence à la loi bancaire de 1966 qui a été codifiée dans le Code Monétaire et Financier depuis l'ordonnance n° 2000-1223 du 14 décembre 2000 ;
- l'article 7 des statuts de la Société (« Actions ») afin de supprimer les dispositions qui permettaient jusqu'alors l'identification des actionnaires. Depuis la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi Pacte »), ces dispositions sont de droit et ne nécessitent plus une stipulation expresse des statuts (article L. 228-2 du Code de commerce) ; et
- l'article 8 des statuts de la Société (« Conseil d'Administration ») à l'effet de supprimer la mention de l'obligation pour les administrateurs d'être propriétaire de cinq actions de la Société. En effet, le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration prévoit que chaque administrateur nommé par l'Assemblée Générale doit être propriétaire d'au moins 250 actions de la Société : 125 actions au minimum au jour de sa nomination par l'Assemblée Générale et le solde au plus tard dans les 24 mois suivant cette nomination.

Vingt-deuxième résolution : modification de l'article 9 des statuts de la Société afin de modifier la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier le § 1 de l'article 9 des statuts de la Société afin de modifier la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'Administration. Le reste des dispositions de l'article 9 des statuts de la Société demeure inchangé.

Version actuelle du § 1 de l'article 9 des statuts	Nouvelle version proposée du § 1 de l'article 9 des statuts
Article 9 – Délibérations du Conseil d'Administration	Article 9 – Délibérations du Conseil d'Administration
§ 1 – Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président, personne physique, qui peut être élu pour toute la durée de son mandat d'administrateur et qui est indéfiniment rééligible, sous réserve des cas de cessation de mandats prévus par les dispositions du Code de commerce et de l'application de la limite d'âge fixée ci-après.	§ 1 – Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président, personne physique, qui peut être élu pour toute la durée de son mandat d'administrateur et qui est indéfiniment rééligible, sous réserve des cas de cessation de mandats prévus par les dispositions du Code de commerce et de l'application de la limite d'âge fixée ci-après.
Le Président ne doit pas être âgé de plus de 65 ans. Il doit cesser ses fonctions à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint son 65e anniversaire.	Le Président ~~ne doit pas être âgé de plus de 65 ans. Il~~ doit cesser ses fonctions **au plus tard** à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ~~appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint~~ **qui suit** son ~~65e~~ **73e** anniversaire.
Toutefois, le Conseil peut renouveler ou prolonger son mandat pour une ou deux périodes d'une durée maximale de trois ans chacune, la date limite de cessation de fonctions se situant en toute hypothèse à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint son 71e anniversaire.	~~Toutefois, le Conseil peut renouveler ou prolonger son mandat pour une ou deux périodes d'une durée maximale de trois ans chacune, la date limite de cessation de fonctions se situant en toute hypothèse à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint son 71e anniversaire.~~
(...)	(...)

Vingt-troisième résolution : modification de l'article 11 des statuts de la Société afin de préciser la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier le § 1 de l'article 11 des statuts de la Société afin de modifier la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général. Le reste des dispositions de l'article 11 des statuts de la Société demeure inchangé.

Version actuelle du § 1 de l'article 11 des statuts	Nouvelle version proposée du § 1 de l'article 11 des statuts
Article 11 – Direction Générale	Article 11 – Direction Générale
§ 1 – Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.	§ 1 – Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.
(...)	(...)
Le changement de modalité d'exercice de la Direction Générale n'entraîne pas modification des statuts.	Le changement de modalité d'exercice de la Direction Générale n'entraîne pas modification des statuts.
	Le Directeur Général doit cesser ses fonctions au plus tard à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui suit son 65e anniversaire.

Vingt-quatrième résolution : modification des articles 2 et 7 des statuts de la Société dans le cadre d'évolutions législatives ou réglementaires (ordonnance n° 2000-1223 du 14 décembre 2000, loi n° 2019 – 486 du 22 mai 2019)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier les articles 2 et 7 des statuts de la Société afin de prendre en compte certaines évolutions législatives ou réglementaires. Le reste des dispositions des articles 2 et 7 des statuts de la Société demeure inchangé.

Modification de l'article 2 des statuts : suppression de la référence à la loi bancaire depuis codifiée dans le Code monétaire et financier :

Version actuelle de l'article 2 des statuts	Nouvelle version proposée de l'article 2 des statuts
Article 2 – Objet	Article 2 – Objet
La Société a pour objet, en France et partout ailleurs dans le monde entier, sans limitation territoriale de son activité :	La Société a pour objet, en France et partout ailleurs dans le monde entier, sans limitation territoriale de son activité :
(...)	(...)
• la participation, dans le cadre d'une politique de groupe, à des opérations de trésorerie au sens de l'article 12-3 de la loi bancaire, comme chef de file ou non, soit sous la forme d'une centralisation de trésorerie, d'une gestion centralisée des risques de change, de règlements compensés intragroupe (« netting »), soit encore sous toute autre forme autorisée par les textes en vigueur ;	• la participation~~, dans le cadre d'une politique de groupe, à des opérations de trésorerie au sens de l'article 12-3 de la loi bancaire, comme chef de file ou non, soit sous la forme d'une centralisation de trésorerie, d'une gestion centralisée des risques de change, de règlements compensés intragroupe (« netting »), soit encore sous toute autre forme autorisée par les textes en vigueur~~ **à toutes opérations de financement et trésorerie avec des sociétés du Groupe** ;
• et la participation, directe ou indirecte de la Société dans toutes opérations de la nature de celles qui viennent d'être indiquées, par voie de création de sociétés, d'apport à des sociétés déjà existantes, de fusion ou d'alliance avec elles, de cession ou de location à des sociétés ou à toutes autres personnes, de tout ou partie de ses biens et droits mobiliers et immobiliers, de souscription, achats et ventes de titres et droits sociaux, de commandites, d'avances, de prêts ou autrement.	• et la participation, directe ou indirecte de la Société dans toutes opérations de la nature de celles qui viennent d'être indiquées, par voie de création de sociétés, d'apport à des sociétés déjà existantes, de fusion ou d'alliance avec elles, de cession ou de location à des sociétés ou à toutes autres personnes, de tout ou partie de ses biens et droits mobiliers et immobiliers, de souscription, achats et ventes de titres et droits sociaux, de commandites, d'avances, de prêts ou autrement.

Modification de l'article 7 des statuts : Identification des actionnaires :

Version actuelle de l'article 7 des statuts	Nouvelle version proposée de l'article 7 des statuts
Article 7 - Actions	Article 7 - Actions
La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité des titres détenus par eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.	~~La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires ainsi que la qualité des titres détenus par eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.~~
(...)	(...)

Vingt-cinquième résolution : modification de l'article 8 des statuts de la Société afin de supprimer la mention de la propriété de 5 actions de la Société par les administrateurs

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 8 des statuts de la Société afin de supprimer la mention de la propriété de 5 actions de la Société par les administrateurs. Le reste des dispositions de l'article 8 des statuts de la Société demeure inchangé.

Version actuelle de l'article 8 des statuts	Nouvelle version proposée de l'article 8 des statuts
Article 8 - Conseil d'Administration	Article 8 - Conseil d'Administration
La Société est administrée par un Conseil d'Administration.	La Société est administrée par un Conseil d'Administration.
Le Conseil d'Administration comporte au plus dix-huit membres nommés par l'Assemblée Générale.	Le Conseil d'Administration comporte au plus dix-huit membres nommés par l'Assemblée Générale.
(...)	(...)
Chaque administrateur nommé par l'Assemblée Générale doit être propriétaire de cinq actions.	~~Chaque administrateur nommé par l'Assemblée Générale doit être propriétaire de cinq actions.~~

Résolution 26 : Pouvoirs pour formalités

| Exposé des motifs

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

Vingt-sixième résolution : pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale donne tous les pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des présentes pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

8.2. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

8.2.1. Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

(Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2022 - Dix-huitième résolution)

L'ORÉAL
14, rue Royale
75008 Paris

A l'Assemblée Générale des Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction de capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital existant au jour de l'annulation et par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre société de ses propres actions, dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à ces missions. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

A Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2022
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Anne-Claire FERRIÉ

Deloitte & Associés
David DUPONT-NOEL

8.2.2. Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre

(Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2022 – Dix-neuvième résolution)

L'ORÉAL
14, rue Royale
75008 Paris

A l'Assemblée Générale des Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,6% du capital social de la Société constaté au jour de la décision par le Conseil d'Administration, étant précisé que le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la dix-septième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale, à attribuer gratuitement, en une ou plusieurs fois, des actions existantes et/ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier notamment que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions.

A Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2022
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Anne-Claire FERRIÉ

Deloitte & Associés
David DUPONT-NOEL

8.2.3. Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

(Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2022 - Vingtième résolution)

L'ORÉAL
14, rue Royale
75008 Paris

A l'Assemblée Générale des Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Le nombre total de titres de capital susceptibles d'être émis, en une ou plusieurs fois, en application de cette délégation, est plafonné à 1 % du capital social de votre société à la date de la présente Assemblée Générale, étant précisé que :

- le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-et-unième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, et
- le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de cette résolution, s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la dix-septième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émission d'actions, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

A Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2022
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Anne-Claire FERRIÉ

Deloitte & Associés
David DUPONT-NOEL

8.2.4. Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés

(Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2022 – Vingt-et-unième résolution)

L'ORÉAL
14, rue Royale
75008 Paris

A l'Assemblée Générale des Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à une ou des catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) au profit d'OPCVM ou autres entités de droit français ou étranger, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) ou permettant aux personnes mentionnées au (i) de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat salarié ou épargne en titres de la Société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total de titres de capital susceptibles d'être émis, en une ou plusieurs fois, en application de cette délégation, est plafonné à 1 % du capital social de votre société à la date de la présente Assemblée Générale, étant précisé que :

- le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingtième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1% du capital social existant à la date de la présente Assemblée, et
- le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la dix-septième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émission d'actions, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

A Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2022
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Anne-Claire FERRIÉ	David DUPONT-NOEL

9 ANNEXES

9.1 **RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES** 430

9.1.1 Commissaires aux Comptes 430

9.1.2 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 430

9.2 **INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE** 430

9.3 **RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL** 430

9.4 **ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL** 431

9.5 **TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL** 432

9.6 **TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL** 434

9.7 **TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX** 434

9.8 **TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION** 435

9.1. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

9.1.1. Commissaires aux Comptes

	Mandat en cours			
	Date de 1re nomination	Date de nomination	Durée du mandat	Expiration du mandat
Titulaires				
PricewaterhouseCoopers Audit				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par Anne-Claire Ferrié 63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine	29 avril 2004	20 avril 2016	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2021 à tenir en 2022
Deloitte & Associés				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par Frédéric Moulin 6, Place de la Pyramide 92908 Paris La Défense Cedex	29 avril 2004	20 avril 2016	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2021 à tenir en 2022
Suppléants				
M. Georghiou Jean-Christophe				
63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine	20 avril 2016	20 avril 2016	6 exercices	
Société BEAS				
6, Place de la Pyramide 92908 Paris La Défense Cedex	27 avril 2010	20 avril 2016	6 exercices	

9.1.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Voir note 15 de l'Annexe aux comptes consolidés au chapitre 5 du présent document.

9.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2021 :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 312 à 315 du Document de Référence 2020, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 16 mars 2021 sous le numéro D.21-0125, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2020 figurant en pages 33 à 42 du Document de Référence 2020 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 302 à 305 du Document de Référence 2019, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 17 mars 2020 sous le numéro D.20-0133, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2019 figurant en pages 32 à 41 du Document de Référence 2019.

9.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

M. Christophe Babule, Directeur Général Administration et Finances, par délégation du Directeur Général de L'Oréal, M. Nicolas Hieronimus.

9.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du Rapport de Gestion contenus dans le présent document, comme précisé dans la table de concordance à la rubrique 9.8., présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Clichy, le 15 mars 2022
Par délégation du Directeur Général,
Christophe Babule,
Directeur Général Administration et Finances

9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Afin de faciliter la lecture du Document d'Enregistrement Universel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'Annexe 1 du Règlement européen délégué n° 2019/980 complétant le Règlement européen n°2017/1129.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen délégué n° 2019/980	Pages
1. Personnes responsables	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	430
1.2. Déclaration des personnes responsables	431
1.3. Déclaration du rapport d'expert	N/A
1.4. Informations provenant de tiers	22-24
1.5. Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	1
2. Contrôleurs légaux des comptes	430
3. Facteurs de risque	158-167
4. Informations concernant l'émetteur	378-380
4.1. Raison sociale et nom commercial	378
4.2. Lieu et numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	378
4.3. Date de constitution et durée de vie	378
4.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, et site web	378, quatrième de couverture
5. Aperçu des activités	
5.1. Principales activités	14-17
5.2. Principaux marchés	22-24
5.3. Événements importants	43-45, 339, 399
5.4. Stratégie et objectifs	2-3, 14-17, 48-49
5.5. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	26-29, 166
5.6. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	22-24
5.7. Investissements	
5.7.1. Investissements importants réalisés	35, 46
5.7.2. Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	338
5.7.3. Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif/passif, de sa situation financière ou de ses résultats	340-342, 365-367
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	47-49, 164-165, 178, 179 - 228, 337
6. Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du Groupe	14-17, 40-41
6.2. Liste des filiales importantes	340-342, 365-367
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	
7.1.1. Évolution et résultat des activités de l'émetteur	14-18, 36-46, 285-290, 348-351
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et ses activités de recherche et développement	26-29
7.2. Résultat d'exploitation	40-46, 285, 348
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Informations sur les capitaux	287-289, 349-350
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	290, 351
8.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	22, 45, 322-324, 334
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sur les activités de la Société	322-323, 334
8.5. Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes et les immobilisations corporelles planifiées	42
9. Environnement réglementaire	28, 31, 37, 160, 165-166, 178
10. Informations sur les tendances	
10.1. Principales tendances et changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	45
10.2. Evènement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	45
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen délégué n° 2019/980	Pages
12. Organes d'administration et Direction Générale	
12.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	8-12, 54-55, 64-72
12.2. Conflits d'intérêts	56, 62-63
13. Rémunérations et avantages	
13.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	110-119, 410-413
13.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	303-306
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	10, 64-72
14.2. Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration	63
14.3. Informations sur les Comités	10, 79-83
14.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise	54
14.5. Incidences significatives potentielles sur la Gouvernance d'entreprise	55-56, 73-74
15. Salariés	
15.1. Nombre de salariés	14, 230-231
15.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	64-72, 383, 389
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	384, 420-422
16. Principaux actionnaires	
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	383-384
16.2. Existence de droits de vote différents	379
16.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
16.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	N/A
17. Transactions avec des parties liées	128-130, 338
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société	
18.1. Informations financières historiques	36-43, 370, 430
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	343-346, 372-376
18.4. Informations financières pro forma	N/A
18.5. Politique en matière de dividendes et montant des dividendes	15, 21, 393
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	165-166, 334-336
18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	45
19. Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	
19.1.1. Capital émis et capital autorisé	380-382
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	383-384
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5. Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	N/A
19.1.6. Options sur le capital de membres du Groupe	N/A
19.1.7. Historique du capital social	382-383
19.2. Acte constitutif et statuts	378-380
19.2.1. Registre et objet social	378
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	N/A
19.2.3. Dispositions pouvant retarder, différer, ou empêcher un changement de contrôle	N/A
20. Contrats importants	N/A
21. Documents disponibles	378

9.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport Financier Annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF.

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF	Pages
1. Comptes Annuels 2021	347-371
2. Comptes Consolidés 2021	283-342
3. Rapport de Gestion 2021 du Conseil d'Administration de L'Oréal	435-436
4. Déclaration du Responsable du Rapport Financier Annuel 2021	431
5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels 2021	372-376
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2021	343-346
7. Honoraires des Commissaires aux Comptes	339

9.7. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Afin de mettre en perspective les informations sur les rémunérations avec la présentation sous forme des 11 tableaux préconisés par l'AMF dans son guide d'élaboration des documents d'enregistrement universel publié le 5 janvier 2022 (*voir également* Code AFEP-MEDEF), la table thématique suivante a été établie.

Tableaux des Rémunérations figurant dans les recommandations de l'AMF	Pages
Tableau n° 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	124 3ème tableau 126 2ème tableau
Tableau n° 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	124 2ème tableau 126 1er tableau
Tableau n° 3. Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants	110
Tableau n° 4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe	N/A
Tableau n° 5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	125 126
Tableau n° 6. Actions de performance attribuées à chaque mandataire social	125 1er tableau 126 3ème tableau
Tableau n° 7. Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	125 126
Tableau n° 8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	125 126
Tableau n° 9. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	390
Tableau n° 10. Historique des attributions gratuites d'actions	391
Tableau n° 11. Engagements liés à la cessation de fonctions de dirigeant mandataire social	124 1er tableau

9.8. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de prendre connaissance des éléments du Rapport de Gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L.22-10-35 et L.22-10-36, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce, ainsi que la section spécifique du Rapport de Gestion dédiée au gouvernement d'entreprise, en application des articles L. 225-37 al. 6, et suivants, L.22-10-8 et suivants du Code de commerce.

Rubriques du Rapport de Gestion 2021	Textes de référence	Pages
Situation et activité du Groupe en 2021		
Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	L. 225-100-1, I-1°, L. 232-1, II, L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	36-43
Indicateurs clefs de performance de nature financière	L. 225-100-1, I-2° du Code de commerce	14-18, 21-22
Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	L. 225-100-1, I-2° du Code de commerce	14-18, 20, 47-49, 179-259
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2021	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	45
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	45
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	383-384
Succursales existantes	L. 232-1, II du Code de commerce	50
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	371
Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Activités en matière de recherche et de développement (et opérations)	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	26-35
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	370
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-6 du Code de commerce	369
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	N/A
Facteurs de risques, contrôle interne et de gestion des risques		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L. 225-100-1, I-3° et 4° du Code de commerce	158-167
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	164-165, 178, 188-194, 202-208, 213-227, 337
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	141-142
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 225-100-1., 4° du Code de commerce	326-329
Dispositif anti-corruption	Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	254-255
Plan de Vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	144-157
Gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., al. 2 du Code de commerce	96-109
Rémunérations et avantages de toute natures versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	110-119
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	99
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	120-124
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	119

9 ANNEXES

• Table de concordance du Rapport de Gestion

Rubriques du Rapport de Gestion 2021	Textes de référence	Pages
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	119
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	97-98, 111-117
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée Générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	96
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	108
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce	124-126
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	125-126
Informations sur la gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	64-72
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	380-381
Modalités d'exercice de la Direction Générale	Article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	54-55
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	57, 75-80
Description de la politique, objectifs et résultats de la diversité appliquée aux membres du Conseil (y compris représentation équilibrée des femmes et des hommes)	Article L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	58-60
Limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	90
Référence au Code AFEP-MEDEF et application du principe « *comply or explain* »	Article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	54, 127
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	379-380
Description et mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes	Article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	78, 82, 94
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange		
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	383-385
Actionnariat et Capital		
Structure et évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	383-384
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	386
État de la participation des salariés au capital social	Article L. 225-102, al. 1er du Code de commerce	383-384
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	N/A
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	128
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 *bis* du Code général des impôts	21, 393
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	Articles L. 225-102-1, L. 22-10-38, R. 225-105 du Code de commerce	Cf. table de concordance, 267-269
Autres informations		
Informations fiscales complémentaires	Articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts	368
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	335