

Christian Dior

Rapport annuel au 31 décembre 2021

Assemblée générale mixte du 21 avril 2022

Message du Président	2	Comptes consolidés	197
Historique	5	1. Compte de résultat consolidé	198
Organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2021 ...	6	2. État global des gains et pertes consolidés	199
Chiffres clés	7	3. Bilan consolidé	200
Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior	9	4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés ..	201
1. Modèle économique de Christian Dior	9	5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée	202
2. Présentation des activités, faits marquants et perspectives	13	6. Annexe aux comptes consolidés	203
3. Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidés	35	7. Liste des sociétés consolidées	263
4. Éthique et responsabilité	49	8. Liste des sociétés non incluses dans la consolidation ..	271
5. Environnement et durabilité	75	9. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	272
6. Talents et attractivité	103	Comptes annuels de la société Christian Dior.	279
7. Solidarité et mécénat	121	1. Compte de résultat	280
8. Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne	127	2. Bilan	281
Rapport de gestion du Conseil d'administration : Société Christian Dior	147	3. Tableau de variation de trésorerie	282
1. Résultat de la société Christian Dior	148	4. Annexe aux comptes annuels	283
2. Actionariat de la Société	150	5. Filiales et participations	291
3. Plans d'options - attributions gratuites d'actions	151	6. Résultat des cinq derniers exercices	292
4. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2021 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	154	7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	293
5. Programmes de rachat d'actions	155	8. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	297
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.	159	Renseignements de caractère général concernant la société et son capital ; bourse	299
1. Gouvernement d'entreprise	160	1. Renseignements concernant la Société	300
2. Rémunération des mandataires sociaux	183	2. Renseignements concernant le capital	303
3. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2021 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	195	3. Répartition du capital et des droits de vote	304
		4. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior	306
		Déclaration du Responsable du Rapport annuel ..	311

Les totaux des tableaux étant issus de montants non arrondis, des écarts peuvent exister entre ceux-ci et la somme des montants arrondis des éléments dont ils sont constitués.

Christian Dior

Rapport annuel au 31 décembre 2021

Message du Président



Sans relâche

Le Groupe a traversé les incertitudes de 2021 sans jamais dévier de sa trajectoire de long terme : quête de l'excellence, créativité, engagement. Le leadership des Maisons sort conforté de cette crise. Le Groupe a intensifié ses programmes mondiaux de responsabilité sociale et environnementale et aborde 2022 avec détermination.

Le Groupe réalise en 2021 une performance remarquable. Au cours d'un exercice à nouveau fortement marqué par la pandémie, le travail accompli par nos équipes et leur infatigable enthousiasme, que je salue, conduisent notre Groupe à faire mieux que résister. Nos résultats sont excellents, en forte croissance, avec même une accélération marquée au quatrième trimestre. Notre avance ne cesse d'augmenter. S'il m'est permis d'user d'une comparaison cycliste, ce n'est pas en plaine et par temps clair que se gagne le Tour de France ; c'est au contraire dans les cols les plus raides, par mauvais temps et face au vent que les champions creusent l'écart.

Nos Maisons de Mode et Maroquinerie – en particulier Louis Vuitton et Christian Dior –, portées par une inépuisable créativité, réalisent l'extraordinaire performance de gagner, malgré un contexte particulièrement perturbé, des parts de marché. En dépit de fortes contraintes sur les approvisionnements, Hennessy réussit à satisfaire une demande qui ne cesse de croître. Parfums Christian Dior continue de rayonner, avec le formidable succès de *Sauvage*, devenu cette année le parfum le plus vendu au monde. Tiffany & Co. réalise, dès son intégration dans notre famille, une année record, fruit de la dynamique immédiatement insufflée par la nouvelle équipe dirigeante. Directement touchées en 2020 par les mesures de confinement et les fermetures de boutiques, nos activités dans la distribution enregistrent un fort rebond, notamment chez Sephora.

Faire rayonner nos talents

Notre socle, ce sont, bien sûr, les talents qui œuvrent dans nos Maisons. Ils montrent, en toute circonstance, une exceptionnelle capacité d'adaptation et une créativité toujours foisonnante. Tous les métiers du Groupe regardent autant vers la tradition que vers l'avenir, vers le respect du geste artisanal que vers l'invention de formes et d'expériences nouvelles.

Les nouveaux ateliers Louis Vuitton à Vendôme, l'un dans un des plus beaux bâtiments classés du centre historique, l'autre dans un site contemporain à l'extérieur de la ville, les deux travaillant en symbiose, sont une illustration symbolique de cette double référence. C'est dans cet esprit que nous orientons nos investissements : les ateliers de nos Maisons sont ancrés dans nos territoires et contribuent au rayonnement économique de toutes les régions de France ; nos créateurs, tels Maria Grazia Chiuri pour Dior à Athènes et Hedi Slimane pour Celine à Nice, imaginent des collections et des défilés qui inspirent et émeuvent le monde entier ; nos ingénieurs et le personnel de nos boutiques inventent les expériences digitales de l'avenir et renouvellent l'accueil de notre clientèle dans des boutiques qui n'ont jamais été aussi dynamiques qu'aujourd'hui. C'est là pour moi la marque génétique de notre Groupe et la signature du grand artisanat : à la croisée de l'art et de la technique, de la culture et de l'économie, d'hier et de demain. Un équilibre fragile, une combinaison harmonieuse des idées et du travail, une même géométrie qui rassemble la créativité de l'artiste, la précision de l'artisan, et la rigueur de l'organisateur.

Impossible, ici, de ne pas évoquer Virgil Abloh, qui nous a quittés de façon tragique et prématurée en 2021. C'est toute notre famille qui en porte le deuil. Visionnaire, belle âme et homme de grande sagesse, je sais que son héritage créatif survivra dans la mémoire du Groupe, à l'image des maîtres disparus qui continuent d'inspirer nos jeunes générations de créateurs.

Bâtir les architectures du rêve

Vous savez combien notre Groupe a fait édifier de monuments emblématiques, depuis longtemps et partout dans le monde, au premier titre desquels la Fondation Louis Vuitton. À cet égard, 2021 a été l'année d'une inauguration majeure, celle du grand magasin de la Samaritaine qui a retrouvé sa splendeur après quinze années de fermeture et de travaux. Dès son ouverture au public, en juin, ce bâtiment historique de Paris a retrouvé sa place dans le cœur des Parisiens et des voyageurs. Depuis lors, ce sont plusieurs millions de visiteurs qui s'y sont rendus, tant pour leurs achats que pour la joie de redécouvrir ce bâtiment historique français que le Groupe a fait renaître. J'y ajoute le succès remarquable de l'Hôtel Cheval Blanc Paris, à la vue imprenable sur la Seine, dont les prestations sont inégalées dans le monde et dont les trois tables, tout particulièrement le restaurant gastronomique Plénitude d'Arnaud Donckele, sont très rapidement devenues des références incontournables de la grande restauration parisienne. Ces réalisations illustrent l'ambition du Groupe, par-delà les contrastes qu'a connus l'année 2021 : ces projets de long terme, menés patiemment jusqu'à leur aboutissement, quoique retardés par la pandémie, ont été considérés, dès leur réouverture au public, comme des symboles du retour à la vie heureuse. Bien que les circonstances soient, dans le monde actuel, souvent incertaines et que les calendriers de nos projets puissent connaître des soubresauts imprévus, la joie que procure leur achèvement n'en a que plus de saveur. Ainsi, les vicissitudes ne nous dispensent jamais d'entreprendre avec ambition et de viser les succès de long terme.

C'est dans ce même esprit que renaît, en ce début d'année 2022, au 30 de l'avenue Montaigne, le berceau historique de Dior, où le patrimoine et la créativité de la Maison se trouvent magnifiés comme jamais auparavant. Ce lieu unique constitue, dès à présent, un phare pour les visiteurs du monde entier.

S'engager sans relâche pour la planète et les jeunes générations

Ce souci du long terme se retrouve dans nos engagements. Car notre quête d'excellence et de performance ne saurait être complète sans des actions quotidiennement répétées et chaque jour amplifiées pour concrétiser notre responsabilité sociétale. La protection de l'environnement, en particulier, constitue une priorité : la nature est la substance même de nos produits, et de sa préservation dépend la pérennité de nos Maisons.

Sur ce plan, 2021 a été une année riche en avancées marquantes. Moët & Chandon impulse désormais une nécessaire transition vers la viticulture durable dans toute la Champagne, tandis que le Château Cheval Blanc est le premier grand cru au monde à adopter une démarche d'agroécologie, ayant planté quatre mille arbres au sein du vignoble et stimulant la vie de son terroir unique. De même, ainsi que l'illustrent la collection *Upcycling* de Louis Vuitton, entièrement fabriquée à partir de matériaux recyclés, le *Surplus Project* de Loewe et ses sacs conçus avec des chutes de cuir, imaginés par Jonathan W. Anderson, ou bien encore les tissus dormants transformés par Zenith en bracelets de montre en partenariat avec Nona Source, nos Maisons progressent rapidement dans l'économie circulaire.

Cette approche associe étroitement nos fournisseurs grâce à un système de traçabilité de plus en plus complet. Fendi met désormais à disposition la liste complète de ses fournisseurs de premier rang. Le même engagement de transparence se retrouve chez Guerlain, dont la plate-forme Bee Respect permet à chacun de connaître les composants des produits et emballages, leur origine et leur cycle de vie. À l'échelle du Groupe, l'ambitieux programme environnemental LIFE 360 rassemble toutes les initiatives de nos Maisons et donne corps aux actions engagées pour préserver la biodiversité et réduire rapidement les émissions de CO₂.

Enfin, notre attention aux ressources naturelles n'a d'égale que celle que nous portons à la préservation de notre patrimoine immatériel : les métiers et savoir-faire que nous transmettons aux futures générations. Nous prévoyons d'engager dans les prochains mois quelque 25 000 jeunes de moins de 30 ans, cela s'accompagnant d'un grand travail de formation, en particulier dans le cadre de notre Institut des Métiers d'Excellence, qui a désormais tous les traits d'une véritable université internationale des métiers de l'artisanat et de l'expérience-client, présente dans six pays et proposant 35 programmes très exigeants. L'IME se réjouit d'avoir formé 1 500 talents depuis sa création dont bon nombre ont rejoint les Maisons du Groupe.

Confiance, prudence, solidarité

Alors que les perspectives ne sont pas encore totalement éclaircies sur le plan sanitaire, l'année 2022 débute par une nouvelle crise. Nous suivons avec la plus grande attention les événements dramatiques qui se déroulent en Ukraine. Il est très difficile de prévoir l'évolution de la situation géopolitique au cours des prochaines semaines et son impact exact sur le contexte économique global. À court terme, comme récemment au plus fort de la pandémie, nous resterons humainement et opérationnellement mobilisés face à toutes les situations d'urgence. À long terme, nous continuerons à avancer avec détermination.

À notre place, avec nos valeurs et nos moyens, nous avons un rôle à jouer pour rendre le monde plus heureux. Notre passion de l'excellence, notre créativité, notre engagement y contribuent. J'y ajoute le sens de la solidarité étroitement lié à nos valeurs familiales et cet esprit d'entreprise si dynamique qui irrigue l'ensemble du Groupe depuis sa fondation. Alors que nous avons fêté en 2021 le deux centième anniversaire de sa naissance, rappelons-nous le parcours de Louis Vuitton, parti des montagnes du Jura fonder à Paris ce qui deviendra la première marque de luxe au monde. J'y vois une parabole de l'inarrêtable pouvoir de l'entrepreneuriat. Je souhaite que son exemple continue de nous guider, et nous permette d'envisager l'avenir avec espoir. Pour notre Groupe, c'est encore le début de l'histoire.

Bernard Arnault

Président du Conseil d'administration

Historique

La société Christian Dior a pour origine la création, en 1946, par Monsieur Christian Dior, d'une Maison de haute couture dans un hôtel particulier au 30, avenue Montaigne à Paris, où la Société maintient toujours son siège social.

Le groupe Boussac, dont la société Christian Dior faisait alors partie, fut repris en 1984 par Monsieur Bernard Arnault associé à un groupe d'investisseurs. En 1988, la société Christian Dior prit, à travers l'une de ses filiales, une participation de 32 % dans le capital de LVMH, participation qui s'accrut au fil des ans. Ainsi, Christian Dior détient au 31 décembre 2021 41% du capital et 56% des droits de vote de LVMH, sachant que le Groupe Familial Arnault détient, en plus, à cette même date environ 7% du capital et 8% des droits de vote de LVMH.

Le groupe Christian Dior s'est constitué d'alliances successives entre des entreprises qui, de génération en génération, ont su marier tradition d'excellence, passion créative, ouverture au monde et esprit de conquête. Désormais, ensemble, elles composent un Groupe puissant de dimension mondiale, mettent leur expertise au service de marques plus jeunes et continuent à cultiver l'art de grandir et de traverser le temps sans perdre leur âme et leur image d'exception.

Du XIV^e siècle à nos jours

XIV ^e siècle	1365	Le Clos des Lambrays			
XVI ^e siècle	1593	Château d'Yquem	1952	Emilio Pucci	
XVIII ^e siècle	1729	Ruinart	1955	Givenchy	
	1743	Moët & Chandon	1957	Connaissance des Arts	
	1765	Hennessy	1958	Château du Galoupet	
	1772	Veuve Clicquot	1959	Parfums Givenchy	
	1780	Chaumet	1960	Repossi	
XIX ^e siècle	1803	Officine Universelle Buly	1960	Starboard Cruise Services	
	1815	Ardbeg	1969	Chandon	
	1817	Cova	1970	DFS	
	1828	Guerlain	1970	Sephora	
	1832	Château Cheval Blanc	1972	Kenzo	
	1837	Tiffany & Co.	1972	Cape Mentelle	
	1843	Krug	1974	Perfumes Loewe	
		Glenmorangie	1974	Investir-Le Journal des Finances	
	1846	Loewe	1975	Ole Henriksen	
	1849	Royal Van Lent	1976	Benefit Cosmetics	
	1852	Le Bon Marché	1977	Belmond	
	1854	Louis Vuitton	1977	Newton Vineyard	
	1858	Mercier	1980	Hublot	
	1860	TAG Heuer	1983	Radio Classique	
		Jardin d'Acclimatation	1984	Marc Jacobs	
	1865	Zenith	1985	Make Up For Ever	
	1870	La Samaritaine	1985	Cloudy Bay	
	1884	Bvlgari	1988	Kenzo Parfums	
	1895	Berluti	1991	Fresh	
	1898	Rimowa	1992	Colgin Cellars	
XX ^e siècle	1908	Les Echos	1993	Belvedere	
	1914	Patou	1996	Terrazas de los Andes	
	1916	Acqua di Parma	1998	Bodega Numanthia	
	1923	La Grande Épicerie de Paris	1999	Cheval des Andes	
	1924	Loro Piana			
	1925	Fendi	XXI ^e siècle	2006	Armand de Brignac
	1936	Dom Pérignon			Château d'Esclans
		Fred			Maisons Cheval Blanc
	1944	Le Parisien-Aujourd'hui en France	2008	2008	KVD Vegan Beauty
	1945	Celine	2009	2009	Maison Francis Kurkdjian
	1946	Christian Dior Couture	2010	2010	Woodinville
	1947	Parfums Christian Dior			Marc Jacobs Beauty
			2013	2013	Ao Yun
			2017	2017	Fenty Beauty by Rihanna
					Volcán de mi Tierra
			2020	2020	Eminente

Organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2021

Conseil d'administration

Bernard ARNAULT

Président du Conseil d'administration

Sidney TOLEDANO

Vice-Président et Directeur général

Delphine ARNAULT

Nicolas BAZIRE⁽¹⁾

Hélène DESMARAIS⁽²⁾

Renaud DONNEDIEU de VABRES⁽¹⁾⁽²⁾

Ségolène GALLIENNE⁽¹⁾⁽²⁾

Christian de LABRIFFE⁽¹⁾⁽²⁾

Maria Luisa LORO PIANA

Censeur

Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA

Comité d'audit de la performance

Christian de LABRIFFE⁽²⁾

Président

Nicolas BAZIRE

Renaud DONNEDIEU de VABRES⁽²⁾

Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations

Hélène DESMARAIS⁽²⁾

Présidente

Nicolas BAZIRE

Christian de LABRIFFE⁽²⁾

Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres⁽³⁾

représenté par Gilles Cohen

MAZARS

représenté par Loïc Wallaert et Guillaume Machin

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022.

(2) Personnalité indépendante.

(3) Il sera proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 de nommer, en remplacement du cabinet Ernst & Young et Autres, démissionnaire, le cabinet Deloitte, en qualité de commissaire aux comptes titulaire.

Chiffres clés

Principales données consolidées

<i>(en millions d'euros et en pourcentage)</i>	2021	2020	2019
Ventes	64 215	44 651	53 670
Marge brute	43 860	28 780	35 547
<i>Marge brute en pourcentage des ventes</i>	68%	65%	66,2%
Résultat opérationnel courant	17 139	8 300	11 492
<i>Marge opérationnelle courante en pourcentage des ventes</i>	26,7%	18,6%	21,4%
Résultat net, avant part des minoritaires	12 664	4 970	7 810
Résultat net, part des minoritaires	7 718	3 037	4 872
Résultat net, part du Groupe	4 946	1 933	2 938
Capacité d'autofinancement	22 611	13 990	16 092
Investissements d'exploitation	2 664	2 478	3 294
Cash-flow disponible d'exploitation ^(a)	13 518	6 093	6 237
Capitaux propres, part du Groupe	15 372	11 270	10 880
Intérêts minoritaires	30 995	24 974	24 837
Capitaux propres totaux	46 367	36 244	35 717
Dette financière nette ^(b)	9 521	4 213	6 184
Ratio Dette financière nette/Capitaux propres totaux	20,5%	11,6%	17,3%

(a) Voir définition du cash-flow disponible d'exploitation dans les comptes consolidés, au niveau du tableau de variation de la trésorerie consolidée.

(b) Hors dettes locatives et engagements d'achat de titres minoritaires, classés en Autres passifs non courants.

Données par action

<i>(en euros)</i>	2021	2020	2019
Résultats consolidés par action			
Résultat net, part du Groupe	27,41	10,72	16,29
Résultat net, part du Groupe après dilution	27,40	10,70	16,27
Dividende par action			
Acomptes	3,00	2,00	31,40 ^(a)
Solde	7,00	4,00	2,60
Montant brut global versé au titre de l'exercice^(b)	10,00^(c)	6,00	34,00^(d)

(a) Dont 2,20 euros à titre ordinaire et 29,20 euros à titre exceptionnel.

(b) Montant brut global avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(c) Pour l'exercice 2021, montant proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022.

(d) Dont 4,80 euros à titre ordinaire et 29,20 euros à titre exceptionnel.

Informations par groupe d'activités

Variation des ventes par groupe d'activités (en millions d'euros et en pourcentage)	2021	2020	Variation		2019
			publiée	Organique ^(a)	
Vins et Spiritueux	5 974	4 755	+26 %	+26 %	5 576
Mode et Maroquinerie	30 896	21 207	+46 %	+47 %	22 237
Parfums et Cosmétiques	6 608	5 248	+26 %	+27 %	6 835
Montres et Joaillerie	8 964	3 356	x 2,7	+40 %	4 405
Distribution sélective	11 754	10 155	+16 %	+18 %	14 791
Autres activités et éliminations	19	(70)	ns	ns	(174)
Total	64 215	44 651	+44 %	+36 %	53 670

(a) À structure et taux de change comparables. Pour l'année 2021, l'effet de change est de -2% et l'effet des variations de périmètre est nul. Les principes de détermination des effets de l'évolution des parités monétaires sur les ventes des entités en devises et des variations de périmètre sont décrits en page 39.

Résultat opérationnel courant par groupe d'activités (en millions d'euros)	2021	2020	2019
Vins et Spiritueux	1 863	1 388	1 729
Mode et Maroquinerie	12 842	7 188	7 344
Parfums et Cosmétiques	684	80	683
Montres et Joaillerie	1 679	302	736
Distribution sélective	534	(203)	1 395
Autres activités et éliminations	(463)	(455)	(395)
Total	17 139	8 300	11 492

Informations par zone géographique

Ventes par zone géographique de destination (en pourcentage)	2021	2020	2019
France	6	8	9
Europe (hors France)	15	16	19
États-Unis	26	24	24
Japon	7	7	7
Asie (hors Japon)	35	34	30
Autres marchés	11	11	11
Total	100	100	100

Ventes par devise de facturation (en pourcentage)	2021	2020	2019
Euro	17	19	22
Dollar US	28	27	29
Yen japonais	7	7	7
Hong Kong dollar	3	4	5
Autres devises	45	43	37
Total	100	100	100

Nombre de boutiques	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
France	522	512	535
Europe (hors France)	1 203	1 175	1 177
États-Unis	1 014	866	829
Japon	477	428	427
Asie (hors Japon)	1 746	1 514	1 453
Autres marchés	594	508	494
Total	5 556	5 003	4 915

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

1. Modèle économique de Christian Dior

1.	Présentation des secteurs d'activités	10
2.	Les valeurs d'un groupe engagé	11
3.	Modèle opérationnel	11

Le Groupe développe ses Maisons sur le long terme, dans le respect de leur force et de leur singularité mais aussi selon des valeurs et un modèle communs. Au-delà de la responsabilité qui lui incombe, en tant qu'entreprise engagée, de mener de façon la plus vertueuse ses activités, le Groupe a décidé, en coordination avec les Maisons, de mettre en place de nombreuses actions non

directement liées à l'exercice de celles-ci en faveur de la société, de l'environnement et de la culture. Menés de longue date, ces engagements s'inscrivent dans la durée et apportent une réponse forte à la place et à la contribution qu'un groupe tel que Christian Dior se doit d'apporter à la société.

1. Présentation des groupes d'activités

Au travers de ses Maisons, le groupe Christian Dior est le seul acteur simultanément présent dans les secteurs majeurs du luxe suivants :

Vins et Spiritueux : situées en Champagne, dans le Bordelais ou dans les régions viticoles les plus renommées, les Maisons du Groupe, souvent séculaires, cultivent un caractère unique et partagent une forte culture de l'excellence. Les activités du Groupe dans les Vins et Spiritueux se répartissent entre la branche Champagne et Vins et la branche Cognac et Spiritueux. S'appuyant sur un réseau de distribution international agile et puissant, ce groupe d'activités axe son développement sur les segments haut de gamme du marché. Numéro un mondial du cognac avec Hennessy et du champagne avec le premier portefeuille de marques rassemblant des gammes complémentaires, le Groupe détient également une activité de vins pétillants et tranquilles haut de gamme implantée à travers le monde.

Mode et Maroquinerie : le Groupe réunit à la fois des Maisons à l'héritage unique et des marques plus récentes à fort potentiel. Maisons de haute couture ou de mode de luxe, les Maisons du groupe Christian Dior fondent leur réussite sur la qualité, l'authenticité et l'originalité de leurs créations, portées par des créateurs au talent reconnu. Les Maisons du Groupe se concentrent sur la créativité de leurs collections, le développement de produits iconiques et intemporels, l'excellence de leur distribution et le renforcement de leur présence en ligne, tout en préservant leur identité.

Parfums et Cosmétiques : acteur majeur du secteur des parfums, du maquillage et des soins, le groupe Christian Dior rassemble des Maisons mondialement établies et des jeunes marques à l'avenir prometteur. L'activité Parfums et Cosmétiques bénéficie d'une dynamique exceptionnelle qui repose aussi bien sur la pérennisation et le développement de lignes phares que sur l'audace de nouvelles créations. Les Maisons entretiennent ce qui

fait leur singularité, gage de différenciation pour leurs adeptes sur un marché mondial très concurrentiel. Toutes sont animées par les mêmes valeurs : quête d'excellence, créativité, innovation et parfaite maîtrise de leur image.

Montres et Joaillerie : au sein de ce groupe d'activités le plus récemment mis en place, les Maisons du groupe Christian Dior opèrent dans l'horlogerie haut de gamme, la joaillerie et la haute joaillerie. Le Groupe rassemble des marques aux positionnements complémentaires, parmi les plus dynamiques du marché. Fortes d'un savoir-faire parfaitement maîtrisé, ces Maisons déploient créativité et innovation pour surprendre leurs clients à travers le monde et répondre à leurs désirs.

Distribution sélective : les enseignes de distribution sélective du Groupe poursuivent un seul et même objectif : transformer le shopping en une expérience unique. Architecture d'intérieur élégante, sélection pointue de produits et services haut de gamme avec une personnalisation de la relation : les clients sont au cœur de leurs attentions au quotidien. Opérant aux quatre coins du monde, les Maisons sont présentes à travers deux concepts, la distribution sélective et la vente de produits de luxe à la clientèle des voyageurs internationaux (travel retail).

Autres activités : les Maisons de ce groupe d'activités ont en commun d'être les ambassadeurs de la culture et d'un art de vivre cher au groupe Christian Dior. Cette approche est notamment partagée par le groupe Les Echos qui, outre *Les Echos* – premier quotidien économique français – réunit plusieurs titres de la presse économique et culturelle, le chantier naval Royal Van Lent – qui construit et commercialise des yachts sur-mesure sous la prestigieuse bannière Feadship, Belmond – qui dispose d'un large portefeuille d'hôtels, trains, croisières et safaris, conciliant héritage, savoir-faire, authenticité et sens du service, et les hôtels d'exception Cheval Blanc qui opèrent à travers le monde.

2. Les valeurs d'un groupe engagé

L'âme du groupe Christian Dior et de ses Maisons s'exprime dans tout ce que le Groupe entreprend. Elle repose sur les valeurs fondamentales qui irriguent le Groupe et qui sont partagées par tous.

Être créatifs et innovants : la créativité et l'innovation sont inscrites dans les gènes du Groupe et ont, au fil du temps, assuré le succès des Maisons et assis leur légitimité. Socle des Maisons qui composent le Groupe, ce tandem créativité-innovation est au cœur d'une délicate équation : renouveler l'offre proposée par les Maisons et être résolument tournés vers l'avenir, tout en s'inscrivant dans le respect de leur patrimoine.

Offrir l'excellence : au sein du Groupe, aucun compromis n'est possible sur la qualité. Parce que les Maisons incarnent l'univers de l'artisanat en ce qu'il a de plus noble et de plus abouti, une attention minutieuse est portée aux détails et à la perfection : du produit au service, c'est dans cette quête d'excellence que le Groupe cultive sa différence.

Cultiver l'esprit d'entreprise : agile, l'organisation décentralisée du Groupe favorise l'efficacité et la réactivité. Elle stimule les initiatives individuelles en confiant des responsabilités importantes à chacun. L'esprit d'entreprise promu par le Groupe facilite la prise de risque et encourage la persévérance ; il nécessite un esprit pragmatique et une capacité à mobiliser des équipes en les entraînant vers des objectifs ambitieux.

S'engager pour un impact positif : chacune des actions du Groupe et de ses collaborateurs est porteuse de nos engagements en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement. Ils sont le fondement de la performance et de la pérennité de nos Maisons. Convaincus qu'il n'y a pas de produit désirable sans société durable, nous avons à cœur d'assurer que nos produits et la façon dont ils sont fabriqués impactent positivement l'ensemble de notre écosystème et les territoires dans lesquels le Groupe est implanté, et que le Groupe contribue activement à un avenir meilleur.

3. Modèle opérationnel

Le modèle opérationnel unique du groupe Christian Dior repose sur six piliers, et contribue à la réussite à long terme du Groupe en conjuguant croissance rentable, durabilité et engagement en faveur de l'excellence :

Une organisation décentralisée : le mode de fonctionnement adopté garantit autonomie et forte réactivité aux Maisons. Cela leur permet d'être au plus près des clients, d'assurer une prise de décision rapide, efficace, juste et de motiver durablement les collaborateurs du Groupe en les incitant à exercer leur esprit entrepreneurial.

La croissance interne : le Groupe donne la priorité à la croissance interne et s'attache à tout mettre en œuvre pour développer ses Maisons et y encourager et protéger la créativité. Les collaborateurs sont clefs dans un tel modèle et les accompagner dans leur carrière, les inciter à toujours se dépasser est primordial.

L'intégration verticale : pour cultiver l'excellence d'amont en aval, l'intégration verticale permet de maîtriser tous les aspects de la chaîne de valeur, depuis les sources d'approvisionnement jusqu'à la distribution sélective, en passant par l'outil de

fabrication. Cette maîtrise garantit le contrôle rigoureux de l'image des Maisons.

La mise en place de synergies : la mise en commun à l'échelle du Groupe de moyens pour créer des synergies intelligentes se fait dans le respect de l'identité et de l'autonomie des Maisons. La puissance mutualisée que représente Christian Dior en tant que Groupe doit pouvoir bénéficier à chacune d'entre elles.

La pérennisation des savoir-faire : les Maisons composant le groupe Christian Dior s'inscrivent dans un temps long. Pour préserver leur identité et leur excellence, le Groupe et ses Maisons ont mis en place de nombreux dispositifs de transmission de savoir-faire et de valorisation des métiers de l'artisanat et de la création auprès des jeunes générations.

Un équilibre des activités et des implantations géographiques : le Groupe s'est donné les moyens de progresser régulièrement grâce à l'équilibre entre ses activités et une présence répartie géographiquement. Cet équilibre permet au Groupe de mieux résister aux aléas de l'économie.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

2. Présentation des activités, faits marquants et perspectives

1.	Vins et Spiritueux	14
1.1	Champagne et Vins	14
1.2	Cognac et Spiritueux	16
1.3	La distribution des Vins et Spiritueux	18
1.4	Faits marquants 2021 et perspectives 2022	18
2.	Mode et Maroquinerie	19
2.1	Les marques du groupe Mode et Maroquinerie	19
2.2	Position concurrentielle	20
2.3	La création	20
2.4	La distribution	21
2.5	Sources d'approvisionnement et sous-traitance	21
2.6	Faits marquants 2021 et perspectives 2022	22
3.	Parfums et Cosmétiques	24
3.1	Les marques du groupe Parfums et Cosmétiques	24
3.2	Position concurrentielle	24
3.3	La recherche	25
3.4	Production, sources d'approvisionnement et sous-traitance	25
3.5	Distribution et communication	25
3.6	Faits marquants 2021 et perspectives 2022	26
4.	Montres et Joaillerie	27
4.1	Les marques du groupe Montres et Joaillerie	27
4.2	Position concurrentielle	28
4.3	La distribution	28
4.4	Sources d'approvisionnement et sous-traitance	28
4.5	Faits marquants 2021 et perspectives 2022	29
5.	Distribution sélective	30
5.1	L'activité «travel retail»	30
5.2	L'activité «selective retail»	30
5.3	Position concurrentielle	31
5.4	Faits marquants 2021 et perspectives 2022	31
6.	Autres activités	33

1. Vins et Spiritueux

En 2021, les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux représentent 9% des ventes totales du groupe Christian Dior. La part des champagnes et vins est de 47%, celle des cognacs et spiritueux de 53%.

1.1 Champagne et Vins

1.1.1 Les marques de champagne et vins

Le Groupe produit et commercialise une gamme de marques très étendue de vins de champagne de haute qualité. En dehors de la Champagne, le Groupe élabore et distribue un ensemble de vins pétillants et tranquilles haut de gamme produits dans neuf pays et sur quatre continents : France, Espagne, États-Unis (Californie), Argentine, Brésil, Australie, Nouvelle-Zélande, Inde et Chine.

Moët & Chandon, fondée en 1743, premier vigneron, producteur et premier exportateur de la Champagne, est caractérisée par son héritage légendaire et son esprit pionnier. La Maison, forte de son solide ancrage dans la tradition avec sa cuvée emblématique *Moët Impérial* et ses déclinaisons en rosé et la collection *Grand Vintage*, se place résolument dans une dynamique d'innovation, illustrée notamment par le *Moët Ice Impérial*, le tout premier champagne conçu exclusivement pour être dégusté sur glace et dans de grands verres pour en révéler toute sa subtilité.

Dom Pérignon porte l'héritage de Dom Pierre Pérignon, moine bénédictin du XVII^e siècle dont l'ambition était de faire « le meilleur vin du monde ». Les champagnes Dom Pérignon ne peuvent être que millésimés. Le Chef de Cave est le maître absolu du processus de vieillissement des vins, expression d'une véritable vision du vin et d'un grand travail sur son architecture. Le vin évolue par plateaux successifs, qui définissent autant de fenêtres d'expression, appelées *Plénitudes*. La première cuvée de Dom Pérignon a été élaborée par Moët & Chandon en 1936.

Veuve Clicquot, qui fête en 2022 ses 250 ans, est réputée pour son travail du Pinot Noir et son expertise en vins de réserve, qui représentent 30 à 45% des cuvées *Brut Carte Jaune* et *Rosé*. Depuis sa création en 1772, la Maison travaille « une seule qualité, la toute première », comme l'illustre la cuvée de prestige *La Grande Dame*, dont les huit grands crus historiques de la Maison forment le socle de l'assemblage. L'innovation est aussi au cœur de l'ADN de la Maison, Madame Clicquot ayant été à l'origine d'innovations encore en usage de nos jours, telles que la première cuvée millésimée (1810), la table de remuage (1816) et le rosé d'assemblage (1818). En hommage à son histoire, la Maison a créé en 1972 le prix BOLD, qui soutient chaque année depuis 50 ans les femmes entrepreneurs partout dans le monde.

Ruinart, fondée en 1729, est la plus ancienne des Maisons de Champagne. Chacune des cuvées porte la signature distinctive du chardonnay, cépage emblématique de la Maison. **Krug**, Maison fondée en 1843 et acquise par le Groupe en janvier 1999, est la première et la seule Maison de champagne qui recrée tous

les ans une cuvée de prestige, *Krug Grande Cuvée*. **Mercier**, Maison fondée par Eugène Mercier en 1858, se veut un champagne pour toutes les occasions, destiné principalement au marché français.

En 2021, le Groupe a pris une participation de 50% au capital de la Maison Armand de Brignac. Détenue en partenariat avec Shawn Jay-Z Carter, la marque poursuit sa croissance et confirme son positionnement super-luxe.

Le portefeuille de vins hors champagne du Groupe rassemble des appellations prestigieuses, en France, en Espagne, en Amérique, en Asie et en Océanie.

Hors de France, les domaines du Groupe sont les suivants : **Cloudy Bay** en Nouvelle-Zélande, **Cape Mentelle** en Australie, **Newton Vineyard** et l'emblématique **Colgin Cellars**, fondé par Ann Colgin il y a 30 ans et acquis par LVMH en 2017, en Californie, **Terrazas de los Andes** et **Cheval des Andes** en Argentine, **Ao Yun** en Chine et **Numanthia Termes** en Espagne. La marque **Chandon**, créée en 1959 en Argentine, regroupe les vins pétillants (« sparkling ») de Moët Hennessy élaborés en Californie, en Argentine, au Brésil, en Australie, en Inde et en Chine par Chandon Estates.

En France, le Groupe détient depuis 1999 **Château d'Yquem**, le plus prestigieux des vins de Sauternes, unique Premier Cru Supérieur du classement de 1855. Le Groupe détient depuis 2009 50% du prestigieux **Château Cheval Blanc**, Premier Grand Cru classé A Saint-Émilion, consolidé par mise en équivalence. En 2014, le Groupe a acquis le Domaine du **Clos des Lambrays**, l'un des plus anciens et prestigieux domaines viticoles de la Bourgogne et Grand Cru de la côte de Nuits. Enfin, le **Château du Galoupet**, Cru classé des Côtes-de-Provence depuis 1955 et **Château d'Esclans**, le leader des vins de Rosé de Provence sur le marché américain, dirigé par Sacha Lichine, ont rejoint le portefeuille de vins en 2019.

1.1.2 Position concurrentielle

Après une année 2020 marquée par la crise sanitaire, les expéditions en volume des marques de champagne du Groupe se sont révélées en 2021 plus dynamiques que jamais avec une croissance de 32,3% par rapport à 2020, au-delà des volumes historiques de 2019. Les expéditions de la région Champagne sont elles aussi dynamiques et progressent de 31,8% (source : CIVC). La part de marché du Groupe progresse ainsi à 21,5% du total des expéditions.

Les expéditions de champagne, pour la totalité de la région Champagne, se répartissent ainsi :

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2021			2020			2019		
	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)
	Région	Groupe		Région	Groupe		Région	Groupe	
France	141,9	8,6	6,1	113,3	6,8	6,0	141,3	8,7	6,1
Export	179,9	60,4	33,6	130,8	45,4	34,7	156,0	57,2	36,7
Total	321,8	69,0	21,5	244,1	52,2	21,4	297,3	65,9	22,1

(Source : Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne - CIVC).

La ventilation géographique des ventes de champagne du Groupe en 2021, en pourcentage des ventes totales exprimées en nombre de bouteilles, est la suivante :

(en pourcentage)	2021	2020	2019
Allemagne	5	5	5
Royaume-Uni	7	8	8
États-Unis	25	24	20
Italie	4	4	4
Japon	9	10	11
Australie	5	4	4
Autres	32	32	35
Total export	87	87	87
France	13	13	13
Total	100	100	100

1.1.3 Mode d'élaboration du champagne

L'appellation Champagne recouvre une zone géographique délimitée classée en A.O.C. qui s'étend sur les 34 000 hectares légalement utilisables pour sa production. Trois variétés de cépages sont très largement majoritaires pour la production du champagne : le chardonnay, le pinot noir et le pinot meunier.

Outre son effervescence, la caractéristique du champagne est de résulter de l'assemblage de vins d'années différentes et/ou de différents cépages et parcelles de récolte. C'est par la maîtrise de l'assemblage et la constance de leur qualité dues au talent de leurs œnologues, que se distinguent les meilleures marques.

Les conditions climatiques influencent très sensiblement la récolte du raisin d'année en année. L'élaboration du champagne requiert en outre un vieillissement en cave d'environ deux années et davantage pour les cuvées « premium », millésimées et/ou de prestige. Pour se prémunir des irrégularités de vendanges et gérer les fluctuations de la demande, mais aussi pour maintenir une qualité constante au fil des années, les Maisons de Champagne du Groupe ajustent les quantités disponibles à la vente et conservent en stock, principalement en cuves, des vins de réserve. Compte tenu des temps de vieillissement, le Groupe maintient en permanence des stocks de champagne importants dans ses caves. En moyenne, le nombre de bouteilles stockées en Champagne dans les caves du Groupe représente 225 millions de bouteilles, soit l'équivalent de 3,4 années de vente environ ; à ce stock de bouteilles s'ajoutent les vins en attente de tirage

en cuves (équivalent à 74 millions de bouteilles) dont la réserve qualitative bloquée suivant les règles applicables à la profession (pour l'équivalent de 9 millions de bouteilles).

La fabrication du champagne implique des processus d'une rigueur extrême, pour garder au fil des ans une qualité d'une constance absolue. Moët et Chandon exploite pleinement son site de Mont Aigu dont la cuverie, les installations de tirage, de vieillissement (caves), de dégorgement et d'habillage complètent les capacités de production des sites historiques d'Epernay, dont la rénovation se poursuit. Les sites de production historiques de Veuve Clicquot, Ruinart et Krug se situent à Reims. Veuve Clicquot poursuit la construction de son nouveau site de production « Comète » situé sur la commune de Saint Léonard, à proximité de Reims, alors que Krug a débuté la construction d'une cuverie à Ambonnay.

Soucieux d'innover et d'accroître la maîtrise de ses processus de production, le Groupe a inauguré en 2021 son centre de Recherche & Développement commun à l'ensemble de ses Maisons sur la commune d'Oiry.

1.1.4 Sources d'approvisionnement en raisins et sous-traitance

Le groupe Christian Dior possède 1 700 hectares en production, qui fournissent 19 % des besoins annuels. Au-delà, les Maisons du Groupe s'approvisionnent en raisins et vins auprès de vignerons et de coopératives, sur la base d'accords pluriannuels ; le premier fournisseur de raisins et de vins représente moins de 10 % du total des approvisionnements des Maisons du Groupe.

Les Maisons de Champagne du Groupe, ainsi que leurs partenaires livreurs, développent leur engagement en faveur de la viticulture durable.

Depuis 1996, des accords interprofessionnels ont instauré une réserve qualitative afin de faire face aux irrégularités des récoltes, les stocks excédentaires ainsi « bloqués » pouvant être mis en vente les années de faible récolte. Chaque année, l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO) fixe, d'une part, le niveau de récolte maximal pouvant être vinifié et commercialisé en appellation Champagne, et d'autre part, le « plafond limite de classement (PLC) », correspondant à la quantité qu'il est possible de récolter au-delà du rendement commercialisable. Pour la récolte 2021, le rendement disponible de l'appellation Champagne a été fixé à 10 000 kg/ha. Le niveau maximal de la réserve bloquée est fixé à 8 000 kg/ha. En 2021, cette réserve a permis de faire face aux aléas climatiques qui ont entamé significativement le volume de la vendange.

Le prix payé par kilo de raisin de la vendange 2021 s'établit entre 5,66 euros et 6,51 euros suivant les crus, en augmentation moyenne de 1% par rapport à celui de la vendange 2020. À ce prix de base peuvent s'ajouter des primes en fonction des conditions particulières à chaque partenariat, dont le niveau d'effort réalisé à la mise en œuvre de la viticulture durable.

1.2 Cognac et Spiritueux

1.2.1 Les marques de cognac et spiritueux

Avec **Hennessy**, le Groupe détient la marque la plus puissante dans le secteur du cognac. La société a été fondée par Richard Hennessy en 1765. Historiquement, les premiers marchés de la marque sont irlandais et britannique, mais rapidement Hennessy augmente sa présence en Asie qui représente déjà près de 30% des expéditions en 1925. La marque devient le leader mondial du cognac dès 1890. Hennessy est le créateur du *X.O (Extra Old)* en 1870 et développe depuis une gamme de cognac haut de gamme qui fait sa renommée.

Le Groupe a acquis Glenmorangie en 2005, qui détient les whiskies single malt **Glenmorangie**, issu des plus hauts alambics d'Europe au nord-est de l'Écosse et **Ardbeg**, élaboré sur l'île d'Islay située au sud de l'archipel des Hébrides.

Depuis 2007, le Groupe détient la vodka de luxe **Belvedere**, créée en 1993 dans le but d'apporter au marché américain une vodka de luxe pour connaisseurs. Celle-ci est élaborée dans la distillerie Polmos Zyrardow située en Pologne, créée en 1910.

Depuis 2017, les flacons du tequila **Volcán de mi Tierra**, créé avec l'entrepreneur mexicain Juan Gallardo Thurlow, sont principalement commercialisés aux États-Unis et au Mexique.

Les principaux marchés géographiques du cognac pour la profession et pour le Groupe, sur la base des expéditions en nombre de bouteilles hors vrac, sont les suivants :

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2021			2020			2019		
	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)
	Région	Groupe		Région	Groupe		Région	Groupe	
France	5,3	2,4	45,4	4,1	1,8	44,3	3,9	1,1	27,2
Europe (hors France)	28,9	6,6	22,8	27,7	6,5	23,6	31,9	8,0	25,0
États-Unis	114,5	62,6	54,7	103,0	61,1	59,3	101,9	68,7	67,4
Asie	57,2	19,2	33,6	42,8	15,7	36,8	61,1	23,5	38,5
Autres marchés	12,9	8,0	62,0	10,4	6,2	59,9	14,1	8,8	62,4
Total	218,9	98,9	45,2	188,0	91,4	48,6	212,9	110,0	51,7

(Source : Bureau National Interprofessionnel du Cognac - BNIC).

Les matières sèches, c'est-à-dire les bouteilles, bouchons, et tous autres éléments constituant le contenant ou l'emballage sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe. En 2021, les Maisons de Champagne ont eu recours à des sous-traitants pour un montant de 23 millions d'euros; ces prestations portent notamment sur les opérations de pressurage, de manipulation ou d'entreposage des bouteilles.

Volcán De Mi Tierra est consolidé selon la méthode de la mise en équivalence.

Acquis en 2017, **Woodinville Whiskey Company**, fondée en 2010 par Orlin Sorensen et Brett Carlile et plus grande distillerie artisanale de l'État de Washington, a achevé en 2020 un important programme d'extension de ses capacités de production.

En 2020, le Groupe enrichit son portefeuille de spiritueux avec le lancement d'**Eminente**, un rhum cubain d'exception à destination du marché européen.

1.2.2 Position concurrentielle

En 2021, les volumes d'expédition de la région de Cognac sont en hausse de 16,4% par rapport à 2020 (source : BNIC), tandis que les expéditions en volume de Hennessy sont en hausse de 8,2%. La part de marché volumes expéditions départ Cognac de Hennessy s'établit ainsi au niveau normatif qui résulte de ses approvisionnements et atteint 45%, contre 49% en 2020. La société est leader mondial du cognac et des spiritueux premium internationaux, ses positions étant particulièrement fortes aux États-Unis, en Chine et sur les autres marchés clefs du cognac (Afrique du Sud, Nigeria, Russie...).

La ventilation géographique des ventes de cognac du Groupe, en pourcentage des ventes totales exprimées en nombre de bouteilles, est la suivante :

(en pourcentage)	2021	2020	2019
États-Unis	65	69	58
Japon	-	1	1
Asie (hors Japon)	18	15	23
Europe (hors France)	7	7	8
Autres	10	8	11
Total export	100	100	100
France	-	-	-
Total	100	100	100

1.2.3 Mode d'élaboration du cognac

La région délimitée de Cognac se situe autour du bassin de la Charente. Le vignoble, qui s'étend actuellement sur environ 80 500 hectares, est composé presque exclusivement du cépage ugni blanc qui donne un vin produisant les meilleures eaux-de-vie. La région est découpée en six crus ayant chacun ses qualités propres : la Grande Champagne, la Petite Champagne, les Borderies, les Fins Bois, les Bons Bois et les Bois Ordinaires. Hennessy sélectionne ses eaux-de-vie essentiellement parmi les quatre premiers crus, où la qualité des vins est la plus adaptée à l'élaboration de ses cognacs.

La distillation charentaise présente la particularité de se dérouler en deux temps appelés première et seconde chauffe. Les eaux-de-vie ainsi obtenues vieillissent en barriques de chêne. Le cognac résulte de l'assemblage progressif d'eaux-de-vie sélectionnées en fonction de leurs crus, de leurs origines et de leur âge.

Hennessy, dont la production est intégralement basée à Cognac, a inauguré en 2017 une nouvelle plate-forme logistique et unité de conditionnement, baptisée « Pont Neuf ». Avec l'inauguration en 2021 d'une deuxième ligne de production sur le site de « Pont Neuf », les capacités de production de la Maison sont portées à 10 millions de caisses par an. La conception de cette plate-forme de 26 000 m² répond à des standards environnementaux et de qualité de vie jusqu'ici inégalés.

1.2.4 Sources d'approvisionnement en vins et eaux-de-vie de cognac et sous-traitance

L'essentiel des eaux-de-vie de cognac nécessaires à Hennessy pour sa production est acheté auprès d'un réseau d'environ 1 600 producteurs indépendants, avec lesquels la société veille au maintien d'une extrême qualité, dans le cadre d'une politique ambitieuse de viticulture durable. Hennessy exploite en propre près de 180 hectares, soit moins de 1% de ses besoins en eaux-de-vie.

Les prix d'achat des eaux-de-vie sont agréés entre la société et chaque producteur selon l'offre et la demande et le niveau qualitatif des eaux-de-vie. En 2021, le prix des eaux-de-vie de la récolte a augmenté de 3,5% par rapport à celui de la récolte précédente ; cette hausse fait suite à une augmentation de 1,6% en 2020.

Grâce à un stock optimisé d'eaux-de-vie, la Maison peut gérer les effets des évolutions de prix, en adaptant ses achats d'une année sur l'autre, dans le cadre contractuel établi avec les partenaires. Hennessy poursuit la maîtrise de ses engagements d'achats et la diversification de ses partenariats, pour préparer sa croissance future dans les différentes qualités.

Comme pour les activités de Champagne et Vins, Hennessy s'approvisionne en matières sèches (bouteilles, bouchons et autres constituants d'emballage) auprès de fournisseurs hors Groupe. Les barriques et foudres utilisés pour le vieillissement du cognac proviennent également de fournisseurs hors Groupe. Hennessy a peu recours à la sous-traitance pour ce qui concerne son cœur de métier : le vieillissement, l'assemblage et le conditionnement des eaux-de-vie.

1.2.5 Mode d'élaboration de la vodka, sources d'approvisionnement et sous-traitance

La vodka Belvedere est fabriquée uniquement à base de seigle polonais et d'eau pure et est produite dans l'une des plus anciennes distilleries polonaises produisant de la vodka depuis 1910. Belvedere ne contient aucun additif et est produite conformément à la législation polonaise de production de la vodka qui édicte que rien ne peut être ajouté. Belvedere, experte dans la distillation à base de seigle, puise dans une tradition polonaise de plus de six cents ans pour fabriquer une vodka extraordinaire, distincte en goût et caractère. Globalement, le premier fournisseur d'eau-de-vie brute de Belvedere représente moins de 35% des approvisionnements de la société.

1.2.6 Mode d'élaboration du Scotch whisky

Conformément aux critères définis pour bénéficier de l'appellation Scotch Whisky, les whiskies single malt Glenmorangie et Ardbeg sont produits en Écosse à partir d'eau et d'orge malté, dont on obtient la fermentation au moyen de levures ; ils sont distillés et mis à vieillir sur le territoire écossais pour une durée d'au moins trois années, dans des fûts de chêne d'une capacité n'excédant pas 700 litres. S'agissant de whiskies single malt, ils proviennent d'une seule distillerie. Les alambics de Glenmorangie, les plus hauts d'Écosse, s'élèvent à 5,14 mètres de hauteur, ne laissant se dégager et se condenser que les émanations les plus subtiles. Chez Ardbeg, les alambics sont équipés d'un purificateur unique en son genre. Les whiskies Glenmorangie subissent habituellement un vieillissement d'au moins 10 années qui s'opère dans des fûts de très grande qualité, ceux d'Ardbeg peuvent être commercialisés plus tôt pour mieux exprimer leur caractère tourbé singulier.

1.3 La distribution des Vins et Spiritueux

Moët Hennessy dispose d'un réseau de distribution mondial puissant et agile, grâce auquel le groupe d'activités Vins et Spiritueux poursuit le déploiement géographique équilibré de son portefeuille de marques. Une partie de ce réseau est constituée de joint-ventures avec le groupe de spiritueux Diageo⁽¹⁾, en vertu d'accords conclus depuis 1987 afin de répondre à l'objectif de

renforcer les positions des deux groupes de mieux contrôler leur distribution, d'améliorer le service rendu à leur clientèle et d'accroître leur rentabilité par un partage des coûts de distribution. Ceci concerne principalement le Japon, la Chine, et la France. En 2021, 27% des ventes de champagne et de cognac ont été réalisées par ce canal.

1.4 Faits marquants 2021 et perspectives 2022

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	5 974	4 755	5 576
Dont : Champagne et vins	2 793	2 119	2 507
Cognac et spiritueux	3 181	2 636	3 069
Ventes en volume (en millions de bouteilles)			
Champagne	66,8	52,4	64,7
Cognac	102,6	94,6	98,7
Autres spiritueux	20,8	16,1	19,6
Vins tranquilles et pétillants	51,5	41,8	39,3
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	6	5	5
Europe (hors France)	18	18	18
États-Unis	38	41	33
Japon	5	6	7
Asie (hors Japon)	21	19	24
Autres marchés	12	11	13
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	1 863	1 388	1 729
Marge opérationnelle (en %)	31,2	29,2	31,0

Faits marquants

Le groupe Vins et Spiritueux accomplit une année record et réaffirme sa position de leader des vins et spiritueux de luxe. Un environnement en fort rebond, tout en provoquant des tensions par rapport à des approvisionnements naturellement limités, favorise un renforcement de la stratégie de création de valeur. L'année 2021 est aussi marquée par la volonté de se rapprocher des consommateurs en développant des expériences de vente uniques, notamment à l'occasion de voyages, dans des grands magasins et au sein même des Maisons, concrétisées par de nombreux projets lancés ou en cours. L'engagement environnemental et sociétal a été renforcé au travers du programme « Living Soils – Living Together ». En témoigne l'ouverture du centre de recherche Robert-Jean de Vogüé en Champagne qui accompagnera les Maisons dans leur évolution vers des pratiques plus durables et leur adaptation au changement climatique.

Les volumes de champagne sont en hausse de 27% par rapport à 2020 et de 3% comparés à 2019, avec des progressions particulièrement fortes en Europe et aux États-Unis.

Moët & Chandon réalise une belle croissance dans toutes les régions, notamment aux États-Unis et en Europe, dépassant mondialement les volumes de ventes historiques de 2018. En fin d'année, le programme « Effervescence » rassemble les amis de la Maison, icône de la célébration depuis 1743 dans des grands événements inoubliables. Les ventes de **Dom Pérignon** sont dynamisées par les lancements de trois millésimes, *Vintage 2012*, *Rosé Vintage 2008* et *Vintage 2003 Plénitude 2*. Une collaboration de premier plan avec la star mondiale Lady Gaga marque l'année. **Veuve Clicquot** accomplit une performance record, soutenue par l'ouverture du site Comète, son nouveau centre de production. La Maison illustre ses valeurs d'audace à travers ses collaborations et renforce son action en faveur de l'entrepreneuriat féminin avec plusieurs initiatives internationales de son programme *Bold*. **Ruinart** connaît une très belle dynamique sur tous ses marchés et réaffirme son engagement environnemental avec le déploiement de son étui éco-conçu et son projet pilote de vitiforestierie. Les résultats remarquables de **Krug** confirment son modèle de création de valeur, illustré par la présentation de *Krug Grande Cuvée 169^e Édition* et *Rosé 25^e Édition*. Le Groupe prend une participation de 50% au capital de la Maison **Armand de Brignac**. Détenu en partenariat avec Shawn Jay-Z Carter, la marque poursuit sa croissance et confirme son positionnement super-luxe.

Les Maisons **d'Estates & Wines** font preuve d'une solide dynamique. Une nouvelle gamme de vins Terrazas de los Andes est lancée en Chine avec grand succès. L'année voit aussi la mise en marché de l'excellent millésime 2021 de *Cloudy Bay Sauvignon Blanc* et une performance au-delà des attentes d'**Ao Yun**, confirmant le potentiel des vins de la province du Yunnan. **Château du Galoupet**, acquis en 2019, poursuit sa conversion en viticulture biologique. La gamme de vins rosés **Château d'Esclans** accélère son développement à la suite de la reprise de sa distribution par le réseau de Moët Hennessy.

La Maison **Chandon** est portée par un renouvellement complet de son image, de sa communication et de son packaging. Sa dynamique est amplifiée par le succès de *Chandon Garden Spritz*, lancé en Europe, aux États-Unis et en Australie.

(1) Diageo détient une participation de 34% dans Moët Hennessy, société holding des activités Vins et Spiritueux du groupe LVMH.

Première marque internationale de spiritueux premium pour la troisième année consécutive, **Hennessy** réalise une performance exceptionnelle grâce à la force de sa marque aux États-Unis, la confirmation du rebond en Chine et une accélération en Europe et en Afrique. Dans un contexte d'approvisionnement tendu, ses volumes sont en hausse de 9% par rapport à 2020 et de 4% comparés à 2019. Fidèle à son esprit de conquête, la Maison met en œuvre un partenariat mondial exceptionnel avec la NBA. Elle augmente ses capacités industrielles ainsi que ses investissements dans un réseau de boutiques dédiées sur l'île de Hainan en Chine. Hennessy accélère aussi son engagement autour des axes clés que sont la protection des sols vivants, la reforestation et la réduction de 50% de son empreinte carbone d'ici 2030.

La performance sans précédent des whiskies **Glenmorangie** et **Ardbeg** s'inscrit dans leurs plans ambitieux d'innovation et de croissance. Les deux marques cumulent des prix prestigieux, dont celui du « Master Distiller of the Year » pour la cinquième fois.

Belvedere réaffirme sa vocation à créer des spiritueux naturels et de caractère en lançant *Belvedere Organic Infusions*, sa première gamme de produits certifiés biologiques. Les jeunes marques de spiritueux d'exception **Woodinville**, **Volcán de mi Tierra** et le rhum cubain **Eminente** sont en forte progression grâce à l'extension de leur distribution et de leurs capacités de production.

2. Mode et Maroquinerie

En 2021, les ventes du groupe d'activités Mode et Maroquinerie ont représenté 48% des ventes totales du groupe Christian Dior.

2.1 Les marques du groupe Mode et Maroquinerie

Le Groupe réunit dans le secteur de la mode et de la maroquinerie de luxe un ensemble de marques d'origine française dans leur majorité, mais également italienne, espagnole, britannique, allemande et américaine.

Depuis 1854, **Louis Vuitton** a bâti sa réussite sur l'exécution sans faille de son métier de malletier, la maîtrise totale de sa distribution et son exceptionnelle liberté créative, source de renouvellement et d'invention permanente. En veillant au juste équilibre entre nouveautés et lignes de maroquinerie iconiques, entre le perfectionnement constant d'un savoir-faire artisanal unique et la dynamique d'une mode conçue en parfaite osmose avec l'univers de la marque, la Maison s'attache à surprendre ses clients, et à faire de ses boutiques des lieux inspirants. Depuis plus de 150 ans, sa gamme de produits s'enrichit ainsi continuellement de nouveaux modèles pour le voyage ou pour la ville et de nouvelles matières, formes et couleurs. Réputée pour l'originalité et la grande qualité de ses créations, Louis Vuitton est aujourd'hui la première marque mondiale de produits de luxe et propose une offre globale : maroquinerie et haute maroquinerie, prêt-à-porter féminin et masculin, souliers et accessoires, montres, joaillerie, lunettes et, depuis 2017, une collection de fragrances féminines et masculines.

Moët Hennessy renforce sa présence dans l'e-commerce par le lancement de Clos19 en France, du site OurCellar aux États-Unis et par l'acquisition, conjointement avec le Groupe Campari, de l'acteur italien Tannico, lui-même aussi détenteur de VentealaPropriete.com en France.

Perspectives

Veillant à conserver vigilance et agilité dans le contexte actuel de volatilité et d'approvisionnements tendus, le groupe Vins et Spiritueux demeure résolument optimiste quant aux perspectives de développement de ses Maisons à moyen terme. Tout en se rapprochant durablement des consommateurs en leur proposant des expériences toujours plus nombreuses et innovantes, Moët Hennessy continuera de renforcer son portefeuille et accélèrera la transformation et la sélectivité de sa distribution.

Excellence, authenticité et durabilité restent les maîtres mots, appuyées par l'apport d'innovations et de collaborations audacieuses et inspirantes. Plus que jamais conscientes de la valeur de leur héritage, multi-centenaire pour la plupart, toutes les Maisons sont fortement engagées pour continuer à agir durablement, protéger l'environnement, mieux régénérer les sols avec davantage de biodiversité et réduire fortement leur empreinte carbone.

Christian Dior Couture a été fondée en 1946. Depuis son premier défilé, baptisé *New Look*, la Maison n'a cessé d'imposer sa vision à travers des lignes élégantes architecturales et féminines, jusqu'à devenir dans le monde entier synonyme de luxe à la française. La vision de Christian Dior se transmet aujourd'hui avec audace et inventivité à travers toute l'offre de la Maison, que ce soit la haute couture, la maroquinerie, le prêt-à-porter, les souliers et accessoires féminins et masculins ainsi que les montres et la joaillerie. Les Parfums Christian Dior sont intégrés dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

Créée à Rome par Adele et Edoardo Fendi en 1925, **Fendi** a d'abord séduit les élégantes italiennes avant de conquérir le reste du monde. Fendi fait partie du Groupe depuis 2000. Particulièrement connue pour son savoir-faire et sa créativité dans le travail de la fourrure, la marque est présente dans les accessoires, avec, notamment, le mythique sac *Baguette* et l'intemporel *Peekaboo*, le prêt-à-porter et les souliers.

Loewe, Maison espagnole créée en 1846 et acquise par le Groupe en 1996, s'est spécialisée à l'origine dans le travail de cuirs de très haute qualité. Elle est aujourd'hui présente dans la maroquinerie et le prêt-à-porter. L'activité de Parfums Loewe est intégrée au sein des Parfums et Cosmétiques.

Marc Jacobs, créée à New York en 1984, est la marque éponyme de son fondateur, et fait partie du Groupe depuis 1997. Elle se veut, à travers ses collections de prêt-à-porter homme et femme, de maroquinerie et de souliers, le symbole d'une mode urbaine et irrévérencieuse, culturelle mais aussi engagée.

Celine, fondée en 1945 par Céline Vipiana, et détenue par le Groupe depuis 1996, développe une offre féminine et masculine de prêt-à-porter, maroquinerie, souliers, accessoires et fragrances.

Kenzo, créée en 1970, a rejoint le Groupe en 1993. Célèbre pour ses imprimés foisonnants et ses couleurs vibrantes, la Maison exerce ses activités dans le prêt-à-porter féminin et masculin, les accessoires de mode et la maroquinerie. Son activité dans le domaine des parfums est intégrée dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

Givenchy, fondée en 1952 par Hubert de Givenchy et dans le Groupe depuis 1988, ancrée dans les traditions d'excellence de la haute couture, est également reconnue pour ses collections de prêt-à-porter féminin et masculin et ses accessoires de mode. Les Parfums Givenchy sont intégrés dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

2.2 Position concurrentielle

Le marché du Luxe, dans le secteur de la Mode et Maroquinerie, est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques indépendantes de plus petite taille. Le groupe Christian Dior, dont

2.3 La création

S'assurer la collaboration des meilleurs créateurs, en accord avec l'esprit de chaque marque, est une priorité stratégique : les directeurs artistiques font rayonner l'identité des Maisons, sont les artisans de leur excellence créative et de leur capacité à se réinventer. Afin de renouveler continuellement cette richesse, le Groupe a toujours eu à cœur de soutenir la jeune création et d'accompagner les talents de demain, notamment à travers le Prix LVMH pour les Jeunes créateurs de Mode dont chaque édition récompense un talent créatif particulièrement remarquable.

Le groupe Christian Dior considère comme un atout essentiel d'avoir su attirer au sein de ses Maisons un grand nombre de créateurs au talent mondialement reconnu. En 2021, Tomoaki Nagao, « Nigo », prend la tête de la direction artistique de Kenzo occupée depuis 2019 par Felipe Oliveira Baptista, Camille Miceli devient la première femme à la tête des collections de la Maison Emilio Pucci, tandis que Kris Van Assche quitte la direction artistique de Berluti.

Pink Shirtmaker, marque née en 1984 et entrée dans le Groupe en 1999, est au Royaume-Uni un spécialiste réputé de la chemise haut de gamme. Le Groupe a mis un terme en 2021 à sa participation dans cette activité.

Emilio Pucci, marque italienne fondée en 1947, est, dans le domaine du prêt-à-porter de luxe, le symbole d'une mode sans contrainte, synonyme d'évasion et de loisirs raffinés. Emilio Pucci a rejoint le Groupe en 2000.

Berluti, artisan bottier depuis 1895, marque détenue par le Groupe depuis 1993, crée et commercialise des souliers pour homme de très haute qualité, ainsi qu'une ligne de maroquinerie et de prêt-à-porter pour homme.

Loro Piana, Maison italienne fondée en 1924 et détenue par le Groupe depuis 2013, crée des produits et des tissus exceptionnels, en particulier à partir du cachemire, dont elle est le premier transformateur au monde. La Maison est célèbre pour sa dévotion à la qualité et aux matières premières les plus nobles, pour ses standards incomparables dans le design et son savoir-faire artisanal.

Rimowa, fondée à Cologne en 1898, est la première marque allemande détenue par le Groupe. Emblème des bagages haut-gamme, elle propose des produits combinant design iconique et quête permanente d'excellence.

les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne comme un des groupes les plus internationaux. L'ensemble de ces acteurs est en concurrence à la fois sur les différentes catégories de produits et sur les différentes régions géographiques.

La fin d'année 2021 voit la disparition tragique de Virgil Abloh, Directeur artistique des collections Homme de Louis Vuitton depuis 2018. En 2020, Kim Jones succède à Karl Lagerfeld pour continuer de porter, avec Silvia Fendi, le succès de la Maison romaine. Matthew M. Williams s'est vu confier la responsabilité de la direction créative de l'ensemble des collections féminines et masculines de Givenchy. Depuis 2018, Kim Jones est Directeur artistique des collections Homme chez Christian Dior et Hedi Slimane est Directeur de la Création artistique et de l'Image de Celine. Depuis 2016, Maria Grazia Chiuri est la première femme Directrice artistique des collections Femme de Dior. Chez Louis Vuitton, Nicolas Ghesquière conçoit depuis 2013 une mode en parfaite osmose avec l'univers de la marque sur les collections féminines. Jonathan Anderson est en charge de la direction artistique de Loewe depuis 2013. Marc Jacobs continue de porter la création de la marque qu'il a fondée en 1984.

2.4 La distribution

La maîtrise de la distribution de ses produits est un axe stratégique essentiel pour le groupe Christian Dior, particulièrement dans le domaine de la mode et de la maroquinerie de luxe. Cette maîtrise permet de conserver dans le Groupe les marges de distribution, garantit le contrôle rigoureux de l'image des marques, l'accueil et l'environnement commercial qui doit leur correspondre ; elle permet aussi de resserrer la proximité avec chaque clientèle,

de mieux anticiper ses attentes et de lui offrir ainsi des expériences d'achat uniques.

Pour répondre à ces objectifs, le Groupe dispose du premier réseau mondial de boutiques exclusives à l'enseigne de ses marques de Mode et Maroquinerie. Ce réseau comprend plus de 2 000 boutiques au 31 décembre 2021.

2.5 Sources d'approvisionnement et sous-traitance

En 2021, malgré un contexte incertain perturbé par la crise sanitaire, Louis Vuitton continue d'investir en France dans sa capacité de production, avec notamment l'ouverture d'un deuxième atelier à Vendôme. Ce nouvel atelier porte à vingt-cinq les ateliers de fabrication de maroquinerie de Louis Vuitton, dont désormais dix-huit en France, trois en Espagne, trois aux États-Unis et un en Italie ; ils assurent l'essentiel de la fabrication des articles de maroquinerie de la Maison Louis Vuitton. En Italie, les ateliers Louis Vuitton regroupent l'ensemble des savoir-faire, du développement à la fabrication, pour toutes les catégories de souliers (à Fiesso d'Artico), ainsi que le développement d'une partie de l'activité Accessoires (textiles, bijoux, lunettes) et enfin une activité de fabrication et de maquettage de maroquinerie. En Espagne, les ateliers Louis Vuitton, outre la fabrication de maroquinerie, concentrent également l'ensemble de l'activité Accessoires cuir (ceintures, bracelets). Louis Vuitton ne recourt à des fabricants externes que pour compléter ses fabrications.

Louis Vuitton achète ses matières auprès de fournisseurs localisés dans le monde entier et avec lesquels la Maison a établi des relations durables de partenariat. La stratégie fournisseurs ainsi mise en œuvre depuis quelques années permet de répondre aux besoins tant en termes de volumes que de qualité et d'innovation. Elle résulte d'une politique de concentration et d'accompagnement des meilleurs fournisseurs tout en limitant la dépendance de Louis Vuitton vis à vis de ces derniers. Ainsi, le premier fournisseur sur le marché du cuir représente environ 20% des approvisionnements en cuir de Louis Vuitton, tandis que le premier sur le marché des pièces métalliques représente également 20% des approvisionnements en pièces métalliques.

Chez Christian Dior, les capacités de production et le recours à la sous-traitance sont très variables selon les produits concernés. Dans le domaine de la maroquinerie, Christian Dior fait appel à des entreprises tierces pour compléter ses fabrications et lui assurer une grande flexibilité de production. Dans le domaine du prêt-à-porter et de la haute joaillerie, elle s'approvisionne exclusivement auprès d'entreprises extérieures.

Fendi et Loewe disposent d'ateliers de maroquinerie dans leur pays d'origine, et en Italie pour Celine et Berluti, qui ne couvrent qu'une part de leurs besoins de production. Rimowa assure une grande partie de la fabrication de ses produits en Allemagne. De façon générale, la sous-traitance à laquelle a recours le groupe d'activités est diversifiée en termes de nombre de sous-traitants, et située pour une large part dans le pays d'origine de la marque, France, Italie et Espagne.

Loro Piana gère toutes les étapes de la fabrication, de la collecte des fibres naturelles à la livraison du produit fini en boutique. Loro Piana se procure ses matières uniques (« Baby Cashmere » du nord de la Chine et de Mongolie, vigogne des Andes, laine Merino extra-fine d'Australie et de Nouvelle-Zélande) dans le cadre de partenariats exclusifs noués avec des fournisseurs du monde entier. Les textiles et produits d'exception de la marque sont ensuite fabriqués en Italie.

En outre, afin de protéger et développer l'accès des Maisons de Mode et Maroquinerie aux matières premières et aux savoir-faire d'excellence qui leur sont indispensables, LVMH Métiers d'Art, secteur d'activités créé en 2015, investit et accompagne dans la durée les meilleurs de ses fournisseurs. Ainsi, dans les métiers du cuir, LVMH est associé depuis 2011 aux frères Koh afin de développer la tannerie Heng Long, à Singapour. Créée en 1950, elle est aujourd'hui leader dans le tannage des peaux de crocodilien. En 2012, le Groupe a acquis les Tanneries Roux, fondées en 1803, l'une des dernières tanneries françaises spécialisées dans le tannage des peaux de veau. En 2017, le Groupe a lancé Thélios, une co-entreprise regroupant les expertises de LVMH et de Marcolin sur la lunetterie. Fin 2021, le Groupe rachète la participation de Marcolin, et devient l'unique propriétaire de Thélios.

Enfin, pour les différentes Maisons, les fournisseurs de tissu sont très souvent italiens, sans qu'il y ait toutefois d'exclusivité.

Les créateurs et les bureaux de style de chacune des Maisons permettent, de façon générale, de ne pas dépendre, pour la fabrication, de brevets ou de savoir-faire exclusifs appartenant à des tiers.

2.6 Faits marquants 2021 et perspectives 2022

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	30 896	21 207	22 237
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	5	5	8
Europe (hors France)	16	18	23
États-Unis	21	19	18
Japon	9	10	11
Asie (hors Japon)	41	39	31
Autres marchés	8	9	9
Total	100	100	100
Nature des ventes (en % du total des ventes)			
Ventes au détail	94	93	91
Ventes de gros	6	6	8
Licences	-	1	1
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	12 842	7 188	7 344
Marge opérationnelle (en %)	41,6	33,9	33,0

Faits marquants

La forte croissance du groupe d'activités Mode et Maroquinerie reflète les avancées solides de cet ensemble unique de Maisons et les performances exceptionnelles de Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi, Celine et Loewe. Portés par des équipes très mobilisées et réactives, la créativité conjugée au souci d'excellence et le recours au digital pour maintenir un lien fort avec les clients des Maisons ont joué un rôle majeur tout au long de la crise sanitaire mondiale.

Pour **Louis Vuitton**, la fin d'année a été endeuillée par la disparition de Virgil Abloh, Directeur artistique des Collections Homme depuis mars 2018. En déployant sa vision et son talent unique pour bousculer les codes de la mode, il est de ceux qui ont exprimé le plus brillamment la liberté créative et l'éternelle modernité de Louis Vuitton. La Maison lui a rendu un hommage empreint d'une profonde émotion lors du défilé de Miami, « Virgil Was Here », le 30 novembre.

Illustrant sa dynamique créative et sa quête d'excellence artisanale, la Maison poursuit son dialogue avec le monde de l'art, réinvente ses modèles iconiques et dévoile de nombreuses initiatives en lien avec le bicentenaire de la naissance de son fondateur. Tandis que la collection de sacs *LV Pont 9* s'enrichit d'une version souple et arrondie, la *Petite Malle*, symbole de l'héritage de la Maison, est mise à l'honneur, déclinée en de nouveaux formats. En réinterprétant les signatures de la Maison, la nouvelle collection de haute joaillerie *Bravery* rend aussi hommage au fondateur. Une collaboration avec l'atelier Fornasetti donne naissance à une collection multifacette, prêt-à-porter et accessoires, illustrant la rencontre entre le foisonnement créatif de l'atelier de design

artistique italien et la vision contemporaine de Nicolas Ghesquière. Le second semestre voit la reprise des défilés en public avec pour cadre des lieux inspirants, au Musée du Louvre à Paris, puis à Shanghai pour la Collection Femme Printemps-Été 2022, à Séoul pour la Collection Homme Automne-Hiver 2021. Louis Vuitton renforce son association avec les trophées sportifs les plus prestigieux : les malles trophées de la Coupe du Monde de Rugby France 2023, du Formula 1 Grand Prix de Monaco et de la Coupe Davis sont fabriquées sur-mesure par les artisans de l'atelier d'Asnières, tandis que le partenariat avec la NBA se poursuit. La gamme de fragrances se développe avec la collection des *Extraits*, cinq compositions dont le flacon est dessiné par Frank Gehry, et le parfum *Spell On You* soutenu par un film avec Léa Seydoux. Dans ses boutiques ou via ses initiatives digitales originales et qualitatives, la Maison continue d'offrir à ses clients une expérience unique. Le réseau s'enrichit avec l'inauguration d'une boutique emblématique à Tokyo et l'ouverture à La Samaritaine Pont-Neuf à Paris. Toujours soucieuse de parfaire la durabilité de ses produits, notamment en intégrant la réparabilité dès les premières étapes du processus de création, la Maison accentue aussi ses efforts pour réduire leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie. La collection de maroquinerie *LV Pillow* et la ligne circulaire pour homme *Felt Line* sont deux illustrations de cette démarche en 2021. L'atelier de Vendôme témoigne aussi de l'engagement de Louis Vuitton en faveur d'une haute qualité artisanale et durable au service d'une créativité responsable.

Christian Dior Couture réalise une très belle année avec une croissance remarquable de toutes ses catégories de produits auprès des clientèles locales. La Maison est toujours portée par la richesse d'inspiration de ses créateurs, Maria Grazia Chiuri pour les collections féminines et Kim Jones pour Dior Homme. La collection Prêt-à-porter Femme Hiver 2021 filmée au sein de la Galerie des Glaces du Château de Versailles génère des millions de vues sur internet. Le défilé Croisière 2022, le premier donné en public après des mois de pandémie, investit le décor spectaculaire du stade panathénaique à Athènes. Une œuvre textile en fils de soie de l'artiste Eva Jospin sert de cadre à la présentation de la haute couture Automne Hiver 2021-2022 au musée Rodin. Tandis que le nouveau sac *Dior Caro* s'habille de l'emblématique motif cannage, les modèles iconiques de la Maison se réinventent dans des dimensions inédites. La nouvelle collection de haute joaillerie *RoseDior* imaginée par la créatrice Victoire de Castellane révèle 54 pièces dédiées à la rose. Des capsules saisonnières comme l'estivale *Dioriviera* et l'hivernale *DiorAlps* sont proposées dans une série de boutiques à travers le monde. Vitrines colorées et espaces éphémères participent aussi au lancement des collections Dior Homme, conçues avec des artistes majeurs comme Kenny Scharf et Peter Doig. Le réseau de boutiques poursuit son expansion avec plusieurs ouvertures marquantes à travers le monde. L'exposition « Christian Dior Couturier du Rêve » fait escale à Chengdu, au Brooklyn Museum de New York et à Doha au Qatar. Associée à l'UNESCO, la Maison donne, dans le cadre de son programme Women@Dior, une e-conférence « Dream for Change » à laquelle assistent 1 500 jeunes filles originaires de 25 pays.

Fendi accomplit une année record, marquée par le succès des premières collections de Kim Jones en collaboration avec Silvia Venturini Fendi et Delfina Delettrez Fendi et par une forte croissance de toutes ses catégories de produits. Les lignes *Peekaboo* et *Baguette* et le nouveau sac *Fendi First* portent les ventes de maroquinerie. Le prêt-à-porter et les accessoires connaissent aussi des progressions remarquables. La collection capsule née de la collaboration du trio créatif de la Maison avec la marque SKIMS génère des ventes record. Plusieurs boutiques phares sont inaugurées à New York, Shanghai et Sydney. Le projet « Hand in Hand » qui met à l'honneur le savoir-faire artisanal italien est dévoilé au public lors d'une exposition au Palazzo della Civiltà Italiana, siège de la Maison à Rome. Cette initiative témoigne de sa volonté de soutenir le développement des métiers de l'artisanat et de promouvoir cette filière d'excellence en Italie et au-delà.

Année record pour **Celine**, marquée par le succès de ses lignes de prêt-à-porter créées par Hedi Slimane, soutenues par les défilés digitaux filmés par Hedi Slimane. La maroquinerie bénéficie du développement de la ligne *Triomphe* et du *16*. Les investissements consacrés à son dispositif omnicanal ont aussi joué un rôle clé dans les nouvelles avancées de la Maison.

Loro Piana connaît une bonne progression et accroît sa base de clientèle. Plusieurs initiatives marquantes contribuent à cette dynamique : le lancement du sac *Sesia* façonné dans un cuir d'une exceptionnelle qualité ; une collection conçue avec l'artiste japonais Hiroshi Fujiwara ; le renouvellement du partenariat avec l'équipe européenne du trophée de golf de la Ryder Cup. Poursuivant son engagement de longue date pour un développement durable, Loro Piana publie son premier rapport environnemental afin de relater les efforts entrepris et de partager sa vision du futur.

Loewe réalise également une année record. Les ventes en ligne sont en forte croissance. La clientèle, la presse et les acteurs de la Mode s'accordent à souligner la richesse d'inspiration et la modernité des collections de Jonathan Anderson. Autour du sac *Puzzle*, la ligne *Flamenco* et la nouvelle version de *l'Amazona* se distinguent. Le « Surplus Project » de Loewe (recyclage de cuirs issus d'anciennes collections pour créer de nouvelles pièces) a été présenté au Congrès mondial de la nature de l'UICN.

Givenchy franchit une étape avec l'arrivée en boutique de la première collection de Matthew Williams, le lancement du sac *Cut-Out* et de la ligne *4G*. Deux collaborations, avec les artistes Chito et Josh Smith, animent le prêt-à-porter au cours du second semestre.

L'année 2021 reflète le nouvel élan de **Marc Jacobs** avec un fort développement aux États-Unis et une très belle croissance des ventes en ligne. Avec une orientation stylistique clairement affirmée, la Maison est portée par le succès du *Tote Bag* en maroquinerie, *Heaven* en prêt-à-porter et *Jogger* dans le domaine des souliers. La marque bénéficie des bonnes retombées de ses défilés et d'un haut niveau d'engagement dans les réseaux sociaux.

Berluti bénéficie du développement d'une politique de liens forts et personnalisés avec ses clients. Les ventes de prêt-à-porter sont soutenues par le lancement de l'offre des *Essentiels*. La catégorie « lifestyle » bénéficie du bon accueil de la nouvelle ligne *Home & Office*. Avec une nouvelle palette de couleurs déclinées en maroquinerie et souliers, l'offre *Patina Rainbow* illustre le savoir-faire unique de la Maison dans l'art de la patine. Plusieurs boutiques ouvrent en Chine et une boutique phare est inaugurée au Japon à Tokyo à Ginza.

Avec la réouverture progressive des frontières, **Rimowa** voit des signes encourageants de reprise. Les sacs souples *Never Still* connaissent un succès prometteur. La ligne *Personal* est élargie avec une offre en aluminium, matière emblématique de la Maison. La collection de valises s'enrichit avec la réintroduction de formes iconiques, mises en lumière à travers une nouvelle campagne et quatre ambassadeurs renommés.

Kenzo annonce la nomination du designer japonais Nigo à la direction artistique de ses collections.

Pucci confie à Camille Miceli sa direction artistique.

Perspectives

Les Maisons de Mode et Maroquinerie abordent avec confiance l'année 2022. Tout en maintenant les efforts d'adaptation imposés par la conjoncture, elles peuvent compter sur l'engagement de leurs équipes pour consolider leurs lignes de force : savoir-faire exceptionnels, créativité des collections, excellence de l'expérience clients. **Louis Vuitton** poursuivra son développement sous le signe de l'exceptionnelle créativité qui irrigue tous ses métiers et continuera d'initier de belles rencontres artistiques. La Maison renforcera la quête d'excellence de son réseau de distribution, physique ou digital, pour que chacun trouve tout au long de son parcours client la part de rêve, l'expérience unique et le service hors pair qu'il est venu chercher. **Christian Dior Couture** a pour ambition la poursuite d'une croissance soutenue dans l'ensemble de ses marchés avec plusieurs ouvertures et événements marquants. Le temps fort de 2022 sera la réouverture de la boutique historique du 30 avenue Montaigne sous un format exceptionnel et novateur. S'appuyant sur la forte demande de ses clientèles, **Fendi** ouvrira plusieurs boutiques phares sur ses marchés clés. La croissance de **Celine** sera soutenue par l'expansion sélective de son réseau et le développement de son dispositif omnicanal afin de toujours mieux servir ses clients. Au-delà des tout prochains mois, cet ensemble unique de Maisons continuera à progresser sur la voie d'un luxe toujours plus durable et responsable. Le déploiement en cours de deux programmes innovants d'économie circulaire sera l'un des vecteurs de cet objectif.

3. Parfums et Cosmétiques

En 2021, les ventes du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques se sont élevées à 6 608 millions d'euros, soit 10 % des ventes totales du groupe Christian Dior.

3.1 Les marques du groupe Parfums et Cosmétiques

La société **Parfums Christian Dior** est née en 1947, année du premier défilé de Christian Dior, qui a créé le concept révolutionnaire de beauté globale avec le lancement du parfum *Miss Dior*, suivi du maquillage avec le rouge à lèvres *Rouge Dior* lancé en 1953 et du soin, lancé en 1973. Aujourd'hui, Parfums Christian Dior, qui consacre à la recherche 1,8 % de ses ventes, se situe à l'avant-garde en matière d'innovation. François Demachy, parfumeur-créateur et Peter Philips, Directeur artistique du maquillage, perpétuent aujourd'hui l'héritage de Christian Dior, mêlant esprit d'audace et savoir-faire, en symbiose avec les collections de la Maison de couture.

Guerlain, fondée en 1828 par Pierre-François-Pascal Guerlain, a créé plus de 700 parfums depuis son origine. La marque jouit d'une image exceptionnelle dans l'univers du parfum. Aujourd'hui, héritier d'un catalogue olfactif de plus de 1 100 fragrances, Thierry Wasser, Parfumeur Maison, explore le monde à la recherche des matières premières les plus exclusives. Violette, nouvelle directrice de la création Maquillage, œuvre quant à elle à révéler et sublimer la beauté des femmes. Parmi les parfums emblématiques de la Maison figurent *Mon Guerlain*, *La Petite Robe Noire*, *Shalimar*.

Parfums Givenchy, fondée en 1957, perpétue les valeurs portées par son fondateur, Hubert de Givenchy, dans l'univers des parfums, du maquillage et des soins. De *L'Interdit* à *Givenchy Gentleman*, les parfums de la Maison incarnent la vision de la marque, inspirée par l'esprit avant-gardiste et la sensualité des créations Couture.

La première fragrance féminine de **Kenzo Parfums** a vu le jour en 1988. Kenzo Parfums s'est ensuite développé avec des créations dont l'identité unique et décalée pose une empreinte sur le monde de la parfumerie, comme *Flower by Kenzo*, *L'eau Kenzo* ou *Kenzo Homme*.

Benefit Cosmetics, créée en 1976 à San Francisco par les jumelles Jean et Jane Ford, a rejoint le Groupe fin 1999. Benefit s'est

façonné un statut résolument à part dans le paysage des marques de cosmétiques avec la pertinence et l'efficacité de ses produits aux noms audacieux teintés d'humour, ses packagings créatifs et ses services sur mesure.

Fresh, simple boutique d'apothicaire ouverte en 1991 à l'origine, a rejoint le Groupe en septembre 2000. Fidèle à son usage d'ingrédients naturels, la Maison continue de développer son approche unique associant ingrédients innovants et rituels de beauté ancestraux pour créer une expérience sensorielle totale.

Perfumes Loewe lance son premier parfum en 1972. Perfumes Loewe incarne l'esprit espagnol : élégant, raffiné, lumineux, fort et imprévisible avec des essences fleuries, boisées et citronnées.

Make Up For Ever, créée en 1984, qui a rejoint le Groupe en 1999, est une marque de maquillage professionnel offrant une ligne de produits innovants et d'une qualité exceptionnelle pour les artistes de la scène, les makeup artists et les passionnés de maquillage dans le monde entier.

Acqua di Parma a été fondée en 1916 à Parme et acquise par le Groupe en 2001. À travers des fragrances et des produits de beauté empreints d'élégance, Acqua di Parma, symbole du savoir-faire et du savoir-vivre italiens, incarne un luxe discret.

Kendo est un incubateur de marques cosmétiques créé en 2010, qui regroupe aujourd'hui quatre marques : KVD Vegan Beauty, Ole Henriksen, Fenty Beauty by Rihanna lancée en 2017 et Fenty Skin lancée en 2020. Elles sont principalement distribuées par Sephora et de plus en plus sur les sites en propres des Marques.

Maison Francis Kurkdjian, fondée en 2009 par Francis Kurkdjian, créateur de parfums renommé qui offre de nouveaux territoires d'expression au parfum à travers la création de son atelier de parfum sur-mesure, ses collaborations artistiques et ses installations éphémères. Cette acquisition, réalisée en 2017, permet au Groupe de se positionner dans le domaine des parfums de niche en pleine expansion actuellement.

3.2 Position concurrentielle

Au niveau mondial, les marques du Groupe parviennent à afficher un taux de croissance supérieur à leurs principales concurrentes.

3.3 La recherche

Innovation et recherche perpétuelle de performance sont au cœur de l'ADN des marques de Parfums et Cosmétiques du Groupe. Les marques du Groupe ont mutualisé leurs ressources dans le domaine de la recherche et développement dès 1997 avec un centre en commun à Saint-Jean-de-Braye (France), sur le site industriel de Parfums Christian Dior. Avec la création de Hélios il y a quelques années, LVMH Recherche a investi dans un nouveau centre de R&D, afin de développer ses activités dans des conditions optimales et de s'impliquer encore davantage dans des programmes scientifiques ambitieux. Situé en plein cœur de la Cosmetic Valley, le Groupe accueille environ 425 chercheurs (dont 341 sur le site Hélios de Saint-Jean-de-Braye) et plus de vingt métiers nécessitant des expertises pointues telles que la biologie

moléculaire et cellulaire, la dermatologie, l'ethnobotanique... Second pôle français de recherche cosmétique, l'équipe est composée de chercheurs, biologistes et formulateurs qui collaborent étroitement avec les plus prestigieuses universités du monde. Trois centres d'innovation, au Japon, en Chine et en Corée, répondent aux besoins spécifiques des femmes asiatiques. Grâce à leurs connaissances des mécanismes cellulaires, les chercheurs ont mis à jour les cibles biologiques qui construisent la beauté et la jeunesse de la peau : protection des cellules souches cutanées, hydratation liée aux aquaporines, mécanismes de détoxification cutanée. Plus de 230 brevets couronnent leurs innovations.

3.4 Production, sources d'approvisionnement et sous-traitance

Les cinq centres de production français de Guerlain, Parfums Christian Dior et LVMH Fragrances Brands assurent la quasi-totalité de la production des quatre grandes marques françaises, y compris Kenzo Parfums, tant dans le domaine des produits parfumants que dans ceux du maquillage ou des produits de soin. Make Up For Ever dispose également de capacités de production en France. Les marques Benefit, Perfumes Loewe, et Fresh confient la fabrication de leurs produits pour partie aux autres marques du Groupe, le solde étant sous-traité à l'extérieur du Groupe.

Les matières sèches, c'est-à-dire les flacons, bouchons, et tout autre élément constituant le contenant ou l'emballage, sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe, ainsi que les matières premières entrant dans l'élaboration des produits finis. Dans certains cas, ces matières ne sont disponibles qu'auprès d'un nombre limité de fournisseurs français ou étrangers.

Les formules des produits sont développées majoritairement dans les laboratoires de LVMH Recherche à Saint-Jean-de-Braye en France, le Groupe pouvant également acquérir ou développer des formules auprès de sociétés spécialisées, notamment dans le domaine des jus de parfums.

3.5 Distribution et communication

La présence d'un large éventail de marques au sein du groupe d'activités génère des synergies et constitue une force sur le marché. L'effet de volume permet notamment l'achat d'espaces publicitaires à des tarifs compétitifs et la négociation de meilleurs emplacements dans les grands magasins. L'utilisation de services partagés par les filiales augmente l'efficacité des fonctions de support de distribution dans le monde et facilite l'expansion des marques les plus récentes. Ces économies d'échelle permettent d'investir davantage dans la création et la communication, qui sont deux facteurs clés de succès dans le groupe d'activités des Parfums et Cosmétiques.

L'excellence de la distribution est un axe clé pour les Maisons de Parfums et Cosmétiques. Elle passe par l'expertise et l'attention des conseillers, et par l'innovation dans les points de vente. Les produits des marques de parfums et cosmétiques du Groupe sont commercialisés principalement dans les circuits dits de « distribution sélective », par opposition à la grande distribution et à la parapharmacie, mais également pour certaines marques dans leurs propres boutiques.

Les produits de Parfums Christian Dior sont principalement distribués dans les enseignes de distribution sélective, telles Sephora, les grands magasins et de plus en plus dans son réseau

de boutiques en propre. Les produits Guerlain sont distribués à travers son réseau de boutiques en propre, permettant la mise en valeur de son savoir-faire unique, complété par un réseau de points de vente partenaires. Outre les ventes réalisées par ses soixante et onze boutiques exclusives à travers le monde, Benefit est actuellement distribuée dans une cinquantaine de pays à travers le monde. Les produits Make Up For Ever sont distribués dans des boutiques exclusives à travers le monde et dans différents circuits de distribution sélective, notamment en France, en Europe, aux États-Unis, marchés développés en partenariat avec Sephora, mais aussi en Chine, en Corée du Sud et au Moyen-Orient. Aujourd'hui basée à Milan, Acqua di Parma s'appuie sur un réseau de distribution exclusif, dont ses boutiques en propre. Les marques de Kendo sont principalement distribuées par Sephora et de plus en plus sur leurs sites en propres.

En réponse aux attentes des jeunes générations, à la recherche de singularité et à la demande d'une expérience physique et virtuelle unifiée, toutes les marques accélèrent la mise en œuvre de leurs dispositifs de vente en ligne et renforcent leurs initiatives et contenus digitaux. L'intégration d'outils digitaux se poursuit activement dans le but d'élever l'expérience client et de séduire de nouveaux consommateurs.

3.6 Faits marquants 2021 et perspectives 2022

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	6 608	5 248	6 835
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	9	9	10
Europe (hors France)	19	18	20
États-Unis	16	14	15
Japon	4	5	5
Asie (hors Japon)	42	45	40
Autres marchés	10	9	10
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	684	80	683
Marge opérationnelle (en %)	10,3	1,5	10,0

Faits marquants

Dans un contexte de reprise limitée des voyages internationaux et de réouverture progressive des points de vente, les grandes Maisons du groupe Christian Dior retrouvent une bonne dynamique, surtout dans la seconde partie de l'année. Afin de préserver leur image d'exception, gage de désirabilité et de pérennité, le choix est fait de maintenir la sélectivité de leur distribution, de limiter les promotions et de développer les ventes en ligne sur leurs propres sites internet. Leurs avancées sont soutenues par la vitalité des lignes phares, le succès des innovations et la création d'expériences digitales qualitatives et innovantes.

Parfums Christian Dior bénéficie d'un fort rebond, notamment sur tous ses marchés locaux, en particulier en Asie, aux États-Unis et au Moyen-Orient, et conforte ses positions de leader en Europe. La performance des parfums repose sur le succès des lignes iconiques : *Sauvage*, devenu leader mondial toutes catégories, propose une nouvelle déclinaison, *Sauvage Elixir*; bonne dynamique également pour *J'adore*, *Dior Homme* et *Miss Dior*, conforté en septembre avec un jus revisité et une nouvelle communication. La *Collection Privée*, reflet d'un savoir-faire incomparable en Haute Parfumerie, s'enrichit de nouvelles variations olfactives. Francis Kurkdjian est nommé Directeur de la Création Parfum et prend ainsi la suite de François Demachy, Parfumeur-Créateur Dior depuis 2006. Le soin est porté par la vitalité des gammes *Prestige*, *Capture* et *L'Or de Vie* qui incarnent l'expertise scientifique et sensorielle du centre de recherche et innovation du Groupe. Le Spa Dior ouvert à l'hôtel Cheval Blanc à Paris est l'expression ultime du soin Dior et de son expertise beauté. Le maquillage bénéficie du déploiement du rouge à lèvres rechargeable *Rouge Dior* et du lancement de la version liquide sans transfert *Forever Liquid*. L'accélération des ventes en ligne se poursuit via les sites en propre et grâce à des animations digitales parmi les plus innovantes au sein des marques de parfums et beauté. Véritables relais du réseau de boutiques, ces initiatives attirent de nouvelles clientèles en leur proposant le meilleur de la Maison et de son expérience client. Parfums Christian Dior poursuit ses partenariats artistiques, comme la collaboration

avec India Mahdavi pour *J'adore*, et les expositions montrant la richesse de son patrimoine et de sa créativité. La Maison partage aujourd'hui ses valeurs et ses actions autour de la mission qu'elle se donne, « Laisser la beauté pour empreinte », scellant son engagement culturel, environnemental et sociétal, notamment par des mécénats d'exception avec le Château de Versailles, les jardins des Tuileries et l'École des Beaux-Arts de Paris.

Guerlain réalise une croissance remarquable, particulièrement en Chine grâce à la très bonne dynamique du soin. Adossées à l'engagement de la Maison pour la biodiversité et l'innovation durable, les lignes *Abeille Royale* et *Orchidée Impériale* poursuivent leur progression exceptionnelle. En parfum, la ligne *Aqua Allegoria* et la nouvelle collection de haute parfumerie *L'Art et la Matière* connaissent un succès mondial. En maquillage, un nouveau chapitre s'ouvre avec la nomination de Violette en qualité de Directrice de la Création. Le fond de teint d'exception *Parure Gold* conforte ses positions, notamment en Asie. La Maison continue d'investir dans son réseau de boutiques : ouvertures, rénovations, points de vente éphémères sont autant d'expressions sublimes de l'univers de la marque. Guerlain amplifie les initiatives et prises de parole en lien avec son engagement durable « Au Nom de la Beauté », en particulier aux côtés de l'UNESCO pour des programmes de préservation de la biodiversité et des abeilles, portés par son ambassadrice Angelina Jolie, ou encore avec la création d'un « Sustainable board », comité d'experts présidé par Yann Arthus-Bertrand.

Parfums Givenchy renoue avec la croissance et gagne des parts de marché grâce au succès du parfum *L'Interdit* et au relancement prometteur de la ligne *Irrésistible*. En maquillage, la dynamique est portée par la poudre *Prisme Libre* et le rouge à lèvres *Le Rouge*. Les ventes de **Benefit** sont dynamisées par le lancement du mascara *They're Real! Magnet* et la campagne globale « Love Your Brows ». La Maison conforte ainsi son leadership dans ces deux catégories. Au fil des réouvertures, les *Brow Bars* confirment leur succès. **Fresh** renforce son expertise du soin ultra premium avec la progression majeure de sa gamme *Crème Ancienne* enrichie par *White Truffle Mask*. Dans le cadre de la célébration de son 30^e anniversaire, une initiative est engagée en faveur des communautés où sont sourcés les ingrédients phares de ses produits. **Make Up For Ever** bénéficie du lancement réussi de la *Setting Powder*, la poudre la plus fine du marché, dans sa gamme iconique *Ultra HD*. **Fenty Beauty** affirme son expertise dans le domaine du teint avec le fond de teint *Eaze Drop Blurring Skin Tint*, best-seller dès son lancement, et le développement de sa gamme d'enlumineurs. **Fenty Skin** lance son premier soin retexturant instantané, *Pre-Show Glow*. *Fenty Eau de Parfum*, proposé en ligne exclusivement, connaît un grand succès. **Parfums Kenzo** renforce sa ligne phare *Flower by Kenzo* avec une nouvelle eau de toilette tandis que sa fragrance masculine *Kenzo Homme* et les soins *Kenzoki* sont rénovés. **Maison Francis Kurkdjian** poursuit sa dynamique de croissance rapide, en particulier aux États-Unis. Son « vestiaire olfactif » continue de remporter un vif succès, emmené par le très demandé *Baccarat Rouge 540* ainsi que les gammes *À la rose* et *Gentle Fluidity*. Les lancements réussis des parfums *Bergamotto La Spugnatura*, *Oud & Spice* et *Lilly of the Valley*, sont parmi les temps forts de l'année

pour **Acqua di Parma**. La Maison renforce sa présence en Chine et séduit ses clients au travers d'une expérience immersive à l'occasion de l'exposition «The Scent of Parma». **Perfumes Loewe** connaît un développement international soutenu avec le repositionnement des parfums dans le sillage de la Maison de mode et la collection *Home Scents* imaginée par Jonathan Anderson. **Ole Henriksen** enrichit sa gamme de soins avec la création de *Dewtopia*. **KVD Beauty**, dont tous les produits sont vegan, capitalise sur le succès de son fond de teint *Good Apple Foundation Balm*. **Officine Universelle Buly**, Maison qui se distingue par une sélection de produits précieux, efficaces et authentiques à l'esthétique parfaite, rejoint le Groupe.

Perspectives

Les Maisons du groupe Christian Dior sont en bonne position pour faire la différence dans leur univers concurrentiel. Tout en maintenant une grande vigilance au cours des prochains mois, elles accéléreront l'innovation et continueront d'investir pour leur communication, la sélectivité de leur distribution et la création de belles expériences digitales. Appuyant sa désirabilité sur son image de grande marque ancrée dans l'univers de la Couture, **Parfums Christian Dior** se fixe des objectifs de

leadership ambitieux. La Maison continuera d'innover pour ses icônes, *Sauvage*, *Miss Dior*, *Rouge Dior*, *J'adore* et *Prestige* notamment. Les boutiques en propre poursuivront leur expansion, notamment en Chine. L'augmentation de la part du digital dans les ventes et dans la communication est aussi un axe clé, de même que la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement dans un contexte de volatilité accrue. **Guerlain** renforcera sa présence internationale avec une attention soutenue à la sélectivité de sa distribution. Sa dynamique reposera sur la forte croissance du soin associée à son expertise autour du spa, l'évolution de son offre de parfums vers des Collections, un nouvel élan en maquillage et l'accélération en digital. La Maison célébrera en 2022 les 15 ans de son engagement durable «Au Nom de la Beauté». **Parfums Givenchy** enrichira sa famille de parfums et poursuivra son expansion en maquillage. **Acqua di Parma** relancera *Colonia*, sa gamme iconique. **Make Up For Ever** lancera une version encore améliorée de sa ligne phare *HD.Skin*, développée par son collectif de makeup artists. **Benefit** développera à nouveau sa gamme de blushs tout en continuant d'innover pour les sourcils. **Parfums Kenzo** poursuivra la rénovation de ses parfums historiques en puisant dans les racines franco-japonaises de la Maison. **Perfumes Loewe** et **Maison Francis Kurkdjian** ouvriront leur première boutique en Chine.

4. Montres et Joaillerie

En 2021, les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie ont représenté 14% des ventes totales du groupe Christian Dior.

4.1 Les marques du groupe Montres et Joaillerie

TAG Heuer, pionnier de l'horlogerie suisse depuis 1860, acquise par le Groupe en novembre 1999, conjugue innovations technologiques, chronométrage de précision et designs avant-gardistes pour donner naissance à des produits à la précision extrême. Les séries les plus réputées pour les montres et chronographes classiques et automatiques sont *Carrera*, *Aquaracer*, *Formula 1*, *Link* et *Monaco*. TAG Heuer a lancé en 2010 son premier mouvement développé et fabriqué dans sa manufacture et, en 2015, une montre connectée.

Hublot, marque fondée en 1980 et faisant partie du Groupe depuis 2008, a innové dès son origine en créant la première montre dotée d'un bracelet en caoutchouc naturel. Dotée d'un savoir-faire horloger de premier plan, la marque est reconnue pour son concept original de fusion de matériaux nobles et technologiques et pour son modèle icône *Big Bang* né en 2005. En parallèle aux nombreuses déclinaisons de ce modèle, Hublot a lancé les gammes *Classic Fusion* et, plus récemment, *Spirit of Big Bang*.

Zenith, fondée en 1865 et implantée au Locle près du Jura suisse, a rejoint le Groupe en novembre 1999. Zenith appartient au cercle très restreint des manufactures horlogères. Le terme manufacture désigne, dans le monde de l'horlogerie, une entreprise qui assure intégralement la conception et la fabrication des mouvements mécaniques. Les deux mouvements phares de Zenith, le chronographe *El Primero* et le mouvement *Elite*, références absolues de l'horlogerie helvétique, équipent les montres vendues sous sa marque.

Tiffany & Co., fondée en 1837 à New York, et acquise par le Groupe en 2021, est une icône internationale du luxe, célèbre pour ses créations joaillères innovantes, son extraordinaire savoir-faire et sa créativité inégalée. L'optimisme, l'humour légendaire et l'énergie typiquement new-yorkaise de la marque inspirent un rêve qui commence à l'ouverture de chacune de ses précieuses Blue Box. Charles Lewis crée en 1886 le *Tiffany® Setting*, la bague de fiançailles la plus emblématique au monde. Cette innovation a fait de Tiffany & Co. bien plus qu'une Maison de joaillerie : elle est devenue une référence en matière de créations intemporelles et de savoir-faire inégalé.

Bulgari, fondée en 1884, synonyme de créativité et d'excellence dans le monde entier, est unanimement reconnue comme l'un des acteurs majeurs de son secteur. La célèbre Maison italienne tient une place prééminente dans les domaines de la joaillerie, avec une réputation exceptionnelle pour son savoir-faire dans la combinaison des pierres de couleur et de l'horlogerie, de même qu'un rang significatif dans celui des parfums et des accessoires. Ses lignes iconiques comprennent *Serpenti*, *B.Zero1*, *Diva* et *Octo*. Le Groupe a acquis Bulgari en 2011.

Chaumet, joaillier depuis 1780, maintient un savoir-faire prestigieux qui se reflète dans toutes ses créations, qu'il s'agisse de pièces de haute joaillerie, de collections de bijoux ou de montres. Ses lignes majeures sont *Joséphine* et *Liens*. Le Groupe a acquis Chaumet en 1999.

4.2 Position concurrentielle

Le marché de la joaillerie est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques indépendantes de tailles et de nationalités

4.3 La distribution

Le groupe d'activités, désormais largement déployé à l'international, bénéficie de la coordination et de la mise en commun de moyens administratifs, commerciaux et marketing. Un réseau de services après-vente multimarque afin d'améliorer la satisfaction de sa clientèle a été progressivement mis en place à travers le monde. Le groupe Montres et Joaillerie dispose d'une organisation territoriale couvrant tous les marchés européens, le continent américain, le nord de l'Asie, le Japon et la région Asie-Pacifique.

Le pôle d'activités met l'accent sur la qualité et la productivité des réseaux de distribution ainsi que le développement des ventes en ligne. Dans le domaine de la distribution multimarque, cet

Fred, fondée en 1936 et faisant partie du Groupe depuis 1995, est présente dans la haute joaillerie, la joaillerie et l'horlogerie. Depuis son arrivée au sein du Groupe, Fred a entrepris un renouvellement complet de sa création, de son image et de sa distribution. Ce renouveau se traduit dans un style audacieux et contemporain porté en particulier par sa ligne iconique, *Force 10*.

très variées. Le groupe Christian Dior, dont les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne parmi les premiers groupes internationaux.

objectif se traduit par une grande sélectivité dans le choix des détaillants et la construction de relations de partenariat pour qu'ils soient d'excellents ambassadeurs des marques auprès du client final. Tout aussi sélectif, le développement des boutiques en propre, rénovations et nouvelles ouvertures, se poursuit sur les marchés porteurs, dans des villes clés.

Le réseau de boutiques des marques de Montres et Joaillerie compte 836 boutiques en propre fin 2021, situées dans des emplacements prestigieux des plus grandes villes du monde. Le groupe Montres et Joaillerie a également développé un réseau de franchises.

4.4 Sources d'approvisionnement et sous-traitance

Pour l'horlogerie, une coordination industrielle a été mise en place par l'utilisation de ressources communes, en particulier pour la conception de prototypes, et par un partage des meilleures méthodes en matière d'investissements, d'amélioration de la productivité et de négociation des conditions d'achat auprès des fournisseurs. Pour la joaillerie un contrôle centralisé des diamants a été introduit ainsi qu'une coopération technique entre Maisons pour le développement de nouveaux produits.

Grâce à ses ateliers et manufactures suisses, situés au Locle, à La Chaux-de-Fonds, à Neuchâtel, à Cornol, à Tramelan, au Sentier, à Chevenez et à Nyon, le Groupe assure une grande partie de l'assemblage des montres et chronographes vendus sous les marques TAG Heuer, Hublot, Zenith, Bvlgari, Montres Dior, Chaumet et Fred, la conception et fabrication de mouvements mécaniques notamment *El Primero* et *Elite* de Zenith, le *Heuer 01* de TAG Heuer, l'*UNICO* de Hublot et le *Solotempo* de Bvlgari ainsi que la fabrication d'une partie des composants critiques que sont les cadrans, les boîtes et les bracelets. La Manufacture

de Zenith au Locle a fait l'objet d'une rénovation majeure en 2012. En 2013, TAG Heuer a inauguré une nouvelle manufacture de mouvements à Chevenez et en 2015 Hublot s'est doté d'une deuxième manufacture sur son site de Nyon.

Bvlgari a ouvert, fin 2016, une manufacture joaillière en Italie, à Valenza et a inauguré en 2019, une nouvelle manufacture d'habillage dans le Jura suisse. La Maison exploite également un atelier de haute joaillerie à Rome.

Tiffany opère plusieurs manufactures de joaillerie aux États-Unis, et des manufactures de traitement des diamants en Belgique, au Botswana, au Cambodge, à l'Île Maurice et au Vietnam.

Globalement, dans les activités horlogères et joaillères, la sous-traitance représente en 2021 environ 5 % du coût des ventes.

Bien que le groupe Montres et Joaillerie ait parfois recours à des tiers pour le dessin de ses modèles, ceux-ci sont le plus souvent élaborés dans ses propres bureaux d'études.

4.5 Faits marquants 2021 et perspectives 2022

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	8 964	3 356	4 405
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	2	4	5
Europe (hors France)	15	20	23
États-Unis	25	8	8
Japon	11	12	12
Asie (hors Japon)	36	43	38
Autres marchés	11	13	14
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	1 679	302	736
Marge opérationnelle (en %)	18,7	9,0	16,7

Faits marquants

L'activité Montres et Joaillerie réalise une croissance organique des ventes de 40 % par rapport à 2020 qui avait été particulièrement affecté par la pandémie et de 7 % comparée à 2019. Incluant Tiffany, la progression est beaucoup plus forte, montrant l'apport transformationnel de cette marque iconique. Les Maisons bénéficient de la reprise progressive des marchés locaux, Chine et États-Unis en tête, et du recours à des modes de distribution adaptés au contexte sanitaire, vente directe et canal digital. Les nouveautés horlogères ont été dévoilées au premier semestre lors de salons organisés sous des formats inédits.

Tiffany réalise une performance record en termes de ventes, résultats et cash-flow. La Maison renforce son rayonnement mondial grâce à ses innovations et ses collaborations à fort retentissement. Pour la première fois de son histoire, Tiffany dévoile en Chine sa collection annuelle de haute joaillerie *Blue Book*. Une série d'événements organisés par la suite à New York, Los Angeles et Dubaï permettent aux clients de découvrir l'extraordinaire collier de plus de 180 carats inspiré de celui qui fut dévoilé à l'Exposition universelle de New York en 1939. À la suite de ces présentations, les ventes de haute joaillerie atteignent un niveau sans précédent. Rosé, la jeune chanteuse du groupe sud-coréen Blackpink, est le nouveau visage de la collection *HardWear*. Ce renouveau très bien accueilli a entraîné un doublement des ventes de cette ligne pilier, symbole d'une féminité audacieuse. Succès considérable aussi pour la collection *Knot*, édition limitée créée avec l'artiste Daniel Arsham, et pour la collaboration *Tiffany X Supreme*. Décembre voit le lancement de l'édition limitée très attendue de la montre associant Patek Philippe et Tiffany, pour célébrer le 170^e anniversaire de la collaboration de Patek et de Tiffany aux États-Unis. La mise aux enchères d'une montre de la série à 170 exemplaires a rapporté une somme record au profit de The Nature Conservancy. Honorant sa longue tradition d'expression de l'amour et de la diversité, la Maison lance sa campagne mondiale « About Love » incarnée par Beyoncé et Jay-Z.

Parmi les pièces de joaillerie mises en scène figure le légendaire Tiffany Diamond que Beyoncé est la quatrième personne à avoir porté depuis sa découverte en 1877. Cette campagne, l'une des plus remarquées de l'année, est un puissant vecteur de modernité confortant la désirabilité de la marque et le partage de ses valeurs. Trois ouvertures, au Bon Marché à Paris, à Barcelone et à Stockholm, inaugurent une nouvelle esthétique des boutiques Tiffany.

Bvlgari retrouve une bonne dynamique, portée par la progression de ses lignes de joaillerie et horlogerie dans ses boutiques en propre. En joaillerie, les récentes collections *B.zero1 Rock* et *Serpenti Viper* sont les principaux moteurs de croissance. La Maison déploie sa collection de haute joaillerie *Magnifica* présentée en juin tandis qu'en fin d'année, le lancement de la collection *Jannah* s'avère extrêmement prometteur. En horlogerie, la croissance est nourrie par les lignes de montres *Serpenti Seduttori*, *Octo Finissimo*, qui remporte l'Aiguille d'or au Grand Prix d'Horlogerie de Genève, et *Bvlgari Aluminium*. La performance de la Maison est d'autant plus remarquable dans un contexte de reprise limitée des voyages internationaux et d'une présence de plus en plus sélective dans les boutiques multimarques. La joaillerie en particulier est désormais distribuée exclusivement dans ses boutiques en propre. La collection d'hôtels Bvlgari s'enrichit d'un septième joyau, l'Hôtel Bvlgari Paris, ouvert en décembre avenue George V.

TAG Heuer inaugure un partenariat majeur avec Porsche avec le lancement du chronographe *TAG Heuer Carrera Porsche*. Tandis que la nouvelle génération de *TAG Heuer Carrera 3 aiguilles* a pour ambassadeur Ryan Gosling, la ligne *Aquaracer* bénéficie d'une refonte majeure. *Titan* et *Green Dial*, éditions limitées de la montre *Monaco*, rencontrent un fort succès. TAG Heuer lance avec succès une édition limitée *Super Mario* de sa montre connectée pour les passionnés de gaming. Naomi Osaka et Tommy Fleetwood rejoignent l'équipe d'ambassadeurs de la Maison qui ouvre sa première boutique en Californie et poursuit le développement de son e-commerce.

La croissance de **Hublot** est portée par le dynamisme de la Chine et des États-Unis, en particulier dans ses boutiques en propre. Poursuivant les investissements dédiés à son réseau, la Maison accentue son développement sélectif et reprend sa distribution en Espagne et au Portugal. De nombreuses nouveautés renforcent le succès de ses gammes phares, notamment la *Classic Fusion Takashi Murakami*, la *Big Bang DJ Snake*, soutenue par un événement mondial, et la montre connectée *Big Bang E UEFA Euro 2020*. Novak Djokovic rejoint en tant qu'ambassadeur, la famille Hublot.

Zenith bénéficie du lancement de la *Chronomaster Sport*, prix du Chronographe au Grand Prix d'Horlogerie de Genève, et de la *Defy Extreme*. La Maison augmente fortement sa notoriété en Chine grâce à la nomination d'un nouvel ambassadeur, le chanteur et acteur Xiao Zhan. Elle développe sa distribution en propre, notamment avec l'ouverture d'une boutique proposant des expériences inédites au sein de sa Manufacture et avec l'extension de son e-commerce.

Chaumet connaît une forte dynamique. Plusieurs temps forts ont marqué l'année comme le lancement de la collection de haute joaillerie *Torsade*, l'invention d'une taille de diamant exclusive, la Taille Impératrice, l'exposition « Joséphine et Napoléon » au cœur de son adresse emblématique du 12 Vendôme, deux événements en haute joaillerie à Pékin et Tokyo, et la réouverture de sa boutique phare de New Bond Street à Londres.

Fred lance la collection de joaillerie et haute joaillerie *Pretty Woman* et crée la ligne masculine *Winch* pour célébrer le 55^e anniversaire de *Force 10*. Soleil d'Or fait son retour au sein du patrimoine de la Maison. Ce remarquable diamant jaune de plus de 100 carats sera la pièce maîtresse de la première exposition rétrospective de Fred en 2022. Sa première boutique à Dubaï est inaugurée.

Perspectives

Avec l'apport de Tiffany, la dimension du groupe Montres et Joaillerie est aujourd'hui celle d'un acteur mondial de premier plan. Il continuera de placer son évolution sous le signe de la créativité, de l'excellence des savoir-faire et de la responsabilité.

5. Distribution sélective

En 2021, les ventes du groupe d'activités Distribution sélective ont représenté 18% des ventes totales du groupe Christian Dior.

5.1 L'activité « travel retail »

Duty Free Shoppers (« DFS »), qui a rejoint le Groupe en 1997, est le pionnier et le leader mondial de la vente de produits de luxe aux voyageurs internationaux. Son activité est très liée aux cycles du tourisme.

Depuis son origine en 1960 en qualité de concessionnaire de produits hors taxes au sein de l'aéroport de Kai Tak à Hong Kong, DFS a acquis une connaissance approfondie des besoins de la clientèle des voyageurs, a bâti de solides partenariats avec les tour-opérateurs japonais et internationaux ainsi qu'avec les plus grandes marques de luxe et a considérablement développé son activité, tout particulièrement au sein des destinations touristiques situées dans la région Asie-Pacifique.

En lien avec le « travel retail », DFS a également développé ses boutiques *Galleria* de centre-ville, qui assurent aujourd'hui plus de 45 % de ses ventes. D'une superficie de 6 000 à 12 000 mètres carrés environ, les vingt-trois *Galleries* de DFS sont implantées dans les centres-villes d'importantes destinations aériennes en Asie-Pacifique, aux États-Unis, au Japon, et en Europe, avec la *T Fondaco dei Tedeschi* inaugurée en 2016 à Venise en Italie et La Samaritaine à Paris qui a ouvert ses portes en juin 2021. Chacune associe en un

À court terme, dans un contexte de volatilité et de reprise contrastée selon les différents marchés, les Maisons maintiennent leur rigueur de gestion et une grande sélectivité dans leurs investissements. L'innovation, le développement qualitatif de la distribution, notamment celui des réseaux de boutiques en propre, et de nouvelles avancées digitales porteront la dynamique des mois qui viennent. **Tiffany** déploiera mondialement sa collection *Knot* faisant suite au succès rencontré aux États-Unis. La Maison rouvrira en fin d'année 2022 sa boutique phare de la 5^e Avenue à New York et organisera une grande exposition à Londres. **Bulgari** continuera de renforcer ses collections piliers et mettra l'accent sur son savoir-faire d'exception en haute joaillerie et haute horlogerie tout en poursuivant sa digitalisation. Afin de préparer la croissance future, un projet d'extension de la manufacture de Valenza sera lancé en 2022. Des expositions majeures seront organisées chez **Bulgari**, **Chaumet** et **Fred**. **TAG Heuer** développera ses lignes emblématiques et lancera de nouveaux modèles haut de gamme autour de son partenariat avec Porsche. **Hublot** soutiendra tout particulièrement sa ligne phare *Big Bang* et dévoilera plusieurs nouveautés originales.

même lieu, à proximité des hôtels où séjournent les voyageurs, deux espaces commerciaux différents et complémentaires : une offre généraliste de produits de luxe (parfums et cosmétiques, mode et accessoires...) et une galerie de boutiques de grandes marques appartenant ou non au Groupe (Louis Vuitton, Hermès, Bulgari, Tiffany, Christian Dior Couture, Chanel, Prada, Fendi, Celine...).

Tout en poursuivant le développement de ses *Galleries*, DFS maintient son intérêt stratégique pour les concessions d'aéroports si celles-ci sont remportées ou renouvelées dans de bonnes conditions économiques. DFS est actuellement présent dans une dizaine d'aéroports internationaux situés en Asie-Pacifique, aux États-Unis, au Japon et à Abu Dhabi.

Starboard Cruise Services, dont l'acquisition a été réalisée par LVMH en 2000, est une société américaine fondée en 1958, leader mondial de la vente de produits de luxe hors taxes à bord des navires de croisière. Elle fournit ses services à environ 80 bateaux représentant plusieurs compagnies maritimes. Elle édite, en outre, des revues touristiques, des catalogues et fiches publicitaires disponibles à bord des navires.

5.2 L'activité « selective retail »

L'enseigne **Sephora**, fondée en 1969, a développé au fil du temps un concept de parfumerie alliant le libre accès et le conseil. Ce concept a donné naissance à une nouvelle génération de boutiques à l'architecture sobre et luxueuse, structurées en

espaces principalement dédiés au parfum, au maquillage et au soin. Grâce à la qualité de ce concept, Sephora a su conquérir la confiance des marques sélectives de parfums et cosmétiques. L'enseigne propose en outre depuis 1995 des produits vendus sous

sa propre marque et a développé une offre de produits exclusifs grâce à son association avec des marques sélectionnées pour leur audace et leur créativité.

Depuis son acquisition par le Groupe en juillet 1997, Sephora a connu une expansion rapide en Europe en ouvrant de nouvelles boutiques et en réalisant l'acquisition de sociétés exploitant des chaînes de parfumerie. En Europe, Sephora est implantée dans 16 pays. Le concept de Sephora a traversé l'Atlantique en 1998, avec une forte présence aux États-Unis, un site internet, sephora.com, et un réseau au Canada. Sephora est implantée en Chine depuis 2005. L'enseigne est également présente au Moyen-Orient, en Amérique latine, en Russie avec des magasins en propre, mais aussi via l'enseigne de distribution de parfums et cosmétiques Ile de Beauté, détenue à 100 % depuis 2016, et en Asie du Sud-Est, notamment via l'acquisition en 2015 du site de e-commerce Luxola, présent dans huit pays d'Asie du Sud-Est.

Sephora se situe à l'avant-garde de la transformation qui s'opère en distribution avec l'inexorable montée en puissance de la digitalisation. S'appuyant sur la complémentarité entre commerce physique et digital et sur sa présence forte sur les réseaux sociaux, l'enseigne multiplie les points de contact et les occasions de complicité avec ses clients. Avec ses sites internet, ses boutiques

digitalisées, les applications mobiles au service de ses clients et de ses conseillers, la Maison conçoit une expérience de la beauté omnicanale, toujours plus innovante et personnalisée, offrant interactivité, fluidité et flexibilité dans le parcours d'achat.

Le Bon Marché Rive Gauche, premier grand magasin au monde à avoir vu le jour, ouvre ses portes en 1852, sous l'impulsion d'Aristide Boucicaut. À la fois précurseur et prescripteur, Le Bon Marché Rive Gauche présente une sélection de marques pointue et exclusive, au cœur d'un concept architectural fort. Les clients internationaux à la recherche d'une véritable expérience parisienne y côtoient une clientèle française attachée à l'esprit singulier du lieu et à la qualité du service. Unique grand magasin de la rive gauche à Paris, il a été acquis par LVMH en 1998.

La nouvelle **Grande Épicerie de Paris**, inaugurée fin 2013, est un concept d'épicerie très ambitieux. La Grande Épicerie de Paris propose à ses clients une expérience gourmande unique, servie par le savoir-faire de ses artisans, de ses architectes et des artistes choisis pour ce projet, afin de devenir un lieu incontournable de la gastronomie. La Grande Épicerie de Paris, historiquement installée au rez-de-chaussée du Bon Marché, est également présente depuis 2017 rue de Passy dans le XV^e arrondissement de Paris.

5.3 Position concurrentielle

À la suite de la récente consolidation du marché, DFS est le sixième opérateur en Travel Retail (selon une étude Exane réalisée sur base de données à fin 2019). Aux États-Unis, Sephora est leader du marché depuis le premier trimestre 2016, et continue sa progression depuis. En France, où le marché de la Beauté Prestige

(incluant le e-commerce) progresse de 10 % en 2021 par rapport à 2020 (données NPD fin décembre), la part de marché de Sephora est stable. Par ailleurs, Sephora continue de gagner des parts de marché au Moyen-Orient et au Canada où elle est leader depuis 2015.

5.4 Faits marquants 2021 et perspectives 2022

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	11 754	10 155	14 791
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	12	13	11
Europe (hors France)	9	9	9
États-Unis	39	35	37
Japon	-	1	2
Asie (hors Japon)	24	27	27
Autres marchés	16	15	14
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	534	(203)	1 395
Marge opérationnelle (en %)	4,5	(2,0)	9,4

Faits marquants

Au sein d'un environnement commercial perturbé par les conséquences de la crise sanitaire, les Maisons ont continué de s'adapter et d'enrichir leur offre digitale pour stimuler les ventes en ligne et maintenir le lien avec leurs clients. La réouverture

progressive des magasins s'est opérée dans de bonnes conditions avec pour priorité la sécurité des clients et des équipes et l'objectif constant d'offrir la meilleure expérience d'achat, quel qu'en soit le canal.

En s'appuyant sur l'expansion de sa présence géographique et la quête d'excellence de son dispositif omnicanal, **Sephora** fait preuve d'une forte résilience et accélère à nouveau grâce au rebond de l'activité de ses boutiques et à la dynamique continue de ses ventes en ligne. Malgré les fermetures liées à la pandémie sur une partie de l'année, l'expansion du réseau de boutiques s'est poursuivie, en particulier en Chine et aux États-Unis, faisant suite notamment au partenariat de grande envergure avec le distributeur américain Kohl's. La Maison continue à développer son offre digitale via une série de nouvelles initiatives : la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme avec la plate-forme Zalando pour la création d'une offre « Beauté Prestige », lancée au second semestre en Allemagne ; l'acquisition de Feelunique, l'un des acteurs de tout premier plan dans le domaine de la beauté sélective en ligne au Royaume-Uni ; une série de nouvelles initiatives transfrontalières en e-commerce pour servir différents pays d'Asie ; l'accélération de ses propres sites internet, entraînant un record de ventes en ligne ; le développement de services innovants pour assurer aux clients un

parcours d'achat omnicanal fluide, comme la livraison le jour même de la commande, déployée notamment aux États-Unis avec succès. La stratégie suivie assure une forte dynamique aux marques et catégories clés, en particulier en soin, parfum et soin des cheveux, tandis que le maquillage montre des signes de reprise encourageants. La Maison continue d'agir comme incubateur et de lancer des marques et produits exclusifs, particulièrement dans le domaine de la cosmétique « green » qui entre en résonance avec les aspirations de ses clients. Sephora renforce son engagement pour la diversité et l'inclusion en rejoignant le mouvement Valuable 500 qui agit mondialement pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. La Maison lance aussi des campagnes très novatrices pour célébrer la beauté noire en Amérique du Nord et augmente son offre de marques fondées par des personnes de couleur, en ligne avec l'engagement signé en 2020. Sa constante dynamique d'innovation et l'enthousiasme de ses équipes ont permis à Sephora de retrouver son niveau de ventes d'avant la pandémie et d'intégrer le prestigieux classement Interbrand Best Global Brands 2021.

La crise sanitaire a continué de peser sur les activités de DFS du fait de la reprise très limitée du trafic international, des restrictions de voyage imposées en Chine et des mesures de quarantaine mises en place à Hong Kong. En réponse aux efforts du gouvernement chinois en vue de transformer Hainan en zone portuaire de libre-échange d'ici 2025, DFS ouvre, en partenariat avec Shenzhen Duty Free Group, son premier magasin de centre-ville dans la cité portuaire de Haikou. Grâce à une demande croissante de la part des clientèles locales, les sept *T Galleries* de Macao réalisent de bonnes performances tandis que DFS démarre son activité à Hainan. Événement très attendu, La Samaritaine Paris Pont-Neuf ouvre ses portes en juin à l'issue d'une ambitieuse rénovation et connaît un niveau de fréquentation prometteur. Interrompu pendant un an, l'événement « Masters of Time » présentant une collection prestigieuse de montres et joaillerie fait son retour à Macao pour sa 12^e édition. DFS accélère sa transformation omnicanale au travers d'un programme « Travel E-Tail » innovant à destination de ses clients et de ses marques partenaires. La Maison continue de veiller au bien-être de ses collaborateurs par la mise en œuvre de programmes de santé et d'adaptation du temps de travail et de soutenir ses communautés locales au travers d'actions de bénévolat dédiées aux personnes les plus fragiles et les plus touchées par la pandémie.

Starboard Cruise Services a repris ses activités en fin d'année sur une partie de la flotte de navires avec une fréquentation d'environ la moitié de leur capacité. La Maison se concentre sur les nouvelles opportunités offertes par le canal digital et l'adaptation des produits et services offerts selon les lignes de croisière.

Le Bon Marché a vécu une année atypique marquée par une longue période de fermeture du 31 janvier au 19 mai, durant laquelle la communication digitale et la vente à distance ont permis de maintenir le lien avec les clients. Dès sa réouverture, le grand magasin a constaté le retour en force d'une clientèle française particulièrement fidèle. L'exposition « L'Amazone Érogène » de Prune Nourry et l'événement « Porte-Bonheurs, Invité Thebe Magugu » en soutien à l'association humanitaire Dessine l'Espoir rythment l'année. La dynamique est soutenue par le développement de nouveaux concepts, autour de la beauté holistique, par exemple, avec Holidermie, et l'ouverture de nouveaux espaces, notamment celui de Tiffany. Les deux sites de La Grande Épicerie de Paris continuent leur progression. La plate-forme digitale **24S** enregistre une forte croissance, notamment en Asie et en Amérique du Nord, portée par le caractère unique de sa sélection et son positionnement parisien. L'année est marquée par le déploiement du modèle de « marketplace », vecteur stratégique d'accélération.

Perspectives

En 2022, **Sephora** continuera d'innover, de renforcer sa digitalisation et de développer son dispositif omnicanal pour gagner de nouvelles parts de marché dans les pays clés, prioritairement en Amérique du Nord et en Chine. Aux États-Unis, le déploiement du partenariat conclu avec Kohl's permettra d'amplifier son succès avec une présence étendue et une proximité accrue avec la clientèle américaine. La Maison continuera d'investir pour soutenir sa belle dynamique sur d'autres marchés stratégiques comme le Moyen-Orient et le Canada, pour étendre son réseau de boutiques dans les villes majeures et renforcer sa stratégie digitale. **DFS** s'appuiera en 2022, sur la fréquentation de ses destinations clés, Hainan, Macao et potentiellement Hong Kong sur la seconde partie de l'année. Les prévisions de reprise partielle du trafic aérien seront suivies étroitement pour opérer les réouvertures en lien avec les directives des autorités locales et le retour des voyageurs. Sont prévues en 2022 la seconde phase d'ouverture du site de Mission Hills à Hainan et l'inauguration d'une *T Galleria* à Queenstown en Nouvelle-Zélande, tout en préparant celle de Brisbane en Australie pour 2023. **Le Bon Marché** continuera de mettre en valeur son profil unique de grand magasin prescripteur et de lieu de culture. En janvier, l'exposition « Su » de l'artiste Mehmet Ali Uysal constituera une invitation à nous questionner sur les enjeux climatiques. Le lancement d'une plate-forme digitale de services et d'expériences marquera aussi le début d'année, renforçant les atouts et le positionnement privilégié du Bon Marché au cœur de la scène parisienne.

6. Autres activités

Groupe Les Echos

Le groupe Christian Dior a acquis le Groupe **Les Echos** en 2007. Le groupe Les Echos comprend *Les Echos*, premier quotidien économique en France, *LesEchos.fr*, premier site internet économique en France, le magazine *Enjeux-Les Echos*, ainsi que d'autres services économiques spécialisés. En outre, le Groupe Les Echos réunit plusieurs titres de la presse économique et culturelle antérieurement détenus directement par LVMH : *Investir - Le Journal des finances*, *Connaissance des Arts*, ainsi que la station de radio française *Radio Classique*. Le groupe Les Echos est également présent dans le domaine de la presse professionnelle, avec les titres édités par SID Presse, et du service aux entreprises, avec notamment *Les Echos Formation*, *Les Echos Conférences*, *Le Salon des Entrepreneurs*, et les études *Eurostaf*. Depuis fin 2015, Les Echos intègre également le quotidien *Le Parisien* ainsi que son magazine *Aujourd'hui en France*.

La Samaritaine

La Samaritaine est un ensemble immobilier situé au cœur de Paris, en bordure de Seine. À l'issue d'un chantier de réhabilitation et rénovation hors norme s'étendant sur 70 000 m² et respectueux des plus exigeantes normes environnementales, La Samaritaine a rouvert ses portes en juin 2021. Plaçant la mixité au cœur de sa raison d'être, les bâtiments abritent une crèche de 80 berceaux, ainsi que 96 logements sociaux (opérés par Paris Habitat). Conçu et opéré par DFS, le grand magasin « La Samaritaine Paris Pont-Neuf » promet un rêve audacieux : mêler expériences et émerveillement, authenticité et modernité. Autre projet de La Samaritaine, Cheval Blanc Paris, premier hôtel urbain de la Maison, accueille ses clients depuis septembre 2021.

Royal Van Lent

Fondée en 1849, **Royal Van Lent** est spécialisée dans la conception et la construction sur mesure de yachts de luxe commercialisés sous la marque *Feadship*, l'une des plus prestigieuses au monde pour les bateaux de plus de 50 mètres.

LVMH Hôtel Management

LVMH Hôtel Management porte le développement des activités hôtelières du Groupe sous l'enseigne Cheval Blanc. L'approche Cheval Blanc, dont les valeurs fondatrices sont le sens de l'artisanat, l'exclusivité, la créativité et l'art de recevoir, est déclinée dans tous ses hôtels, qu'ils soient détenus en propre ou qu'ils fassent l'objet d'un mandat de gestion. Cheval Blanc accueille ses hôtes à Courchevel (France), à Saint-Barthélemy (Antilles françaises), dans l'hôtel acquis en 2013, ainsi qu'aux Maldives et à Saint-Tropez. En 2021, Cheval Blanc a ouvert son nouveau palace parisien sur le site de La Samaritaine.

Belmond

Fondé en 1976, avec l'acquisition de l'hôtel Cipriani à Venise, **Belmond** a été précurseur dans le tourisme de luxe. Depuis plus de 40 ans, la Maison s'attache à proposer à ses clients des escapades et expériences uniques, dans des lieux inspirants. Belmond dispose d'un large portefeuille d'hôtels, trains, croisières et safaris, conciliant héritage, savoir-faire, authenticité et sens du service.

Le Jardin d'Acclimatation

Symbole du Paris moderne imaginé par l'Empereur Napoléon III et inauguré en 1860, le **Jardin d'Acclimatation** est le premier parc d'attractions et de loisirs créé en France. Le Groupe en détient la concession depuis 1984. À la suite du renouvellement de cette concession en 2016, un ambitieux projet de modernisation a été entrepris, conduisant à la réouverture d'un Jardin entièrement rénové en juin 2018.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

3. Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidés

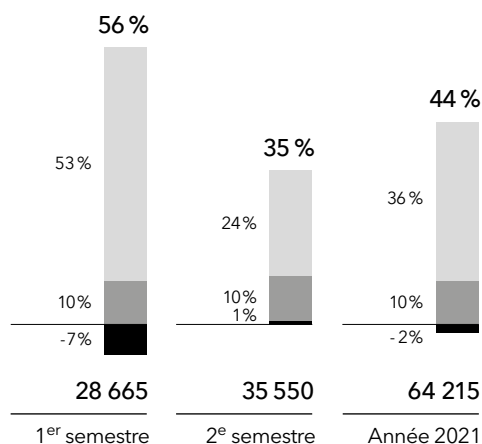
1.	Commentaires sur le compte de résultat consolidé	36
1.1	Analyse des ventes	36
1.2	Résultat opérationnel courant	37
1.3	Autres éléments du compte de résultat	39
2.	Commentaires sur le bilan consolidé	40
3.	Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée	41
4.	Éléments de politique financière	42
5.	Investissements opérationnels	43
5.1	Dépenses de communication et promotion	43
5.2	Frais de recherche et développement	43
5.3	Investissements industriels et dans les réseaux de distribution	44
6.	Principaux établissements et propriétés foncières	44
6.1	Production	44
6.2	Distribution	46
6.3	Établissements administratifs et immeubles locatifs	46
7.	Plans d'options - Attributions d'actions gratuites	47
8.	Événements postérieurs à la clôture	47
9.	Évolutions récentes et perspectives	47

1. Commentaires sur le compte de résultat consolidé

1.1 Analyse des ventes

Évolution des ventes par semestre

(en millions d'euros et en pourcentage)



- Évolution organique
- Variations de périmètre^(a)
- Évolution des parités monétaires^(a)

(a) Les principes de détermination des effets de l'évolution des parités monétaires sur les ventes des entités en devises et des variations de périmètre sont décrits en page 39.

L'année 2021 confirme le retour à la croissance de l'activité amorcé au deuxième semestre 2020, après un premier semestre 2020 au cours duquel les activités du Groupe avaient été fortement perturbées par la pandémie de Covid-19 et les mesures prises par les différents gouvernements, affectant significativement les états financiers.

Les ventes de l'exercice 2021 s'élèvent à 64 215 millions d'euros, en hausse de 44 % par rapport à l'exercice précédent qui avait été très fortement affecté par les effets de la pandémie de Covid-19. Elles ont été impactées négativement de 2 points par la baisse moyenne de nombreuses devises de facturation du Groupe par rapport à l'euro, notamment celle du dollar US.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, le périmètre des activités consolidées a enregistré les évolutions suivantes : dans le groupe d'activités Montres et Joaillerie, consolidation en janvier 2021 de Tiffany ; dans le groupe d'activités Vins et Spiritueux, consolidation au 28 mai 2021 d'Armand de Brignac ; dans le groupe d'activités Mode et Maroquinerie, consolidation en juin 2021 de Off-White ; ces évolutions du périmètre de consolidation contribuent pour 10 points à la croissance du chiffre d'affaires annuel.

À taux de change et périmètre comparables, la hausse des ventes est de 36 %.

Par rapport à 2019, les ventes progressent de 20 % en données publiées. Les effets périmètre liés à l'intégration de Tiffany, Belmond et Château d'Esclans contribuent pour 9 points à la croissance et sont partiellement compensés par un effet de change négatif de 3 points. À taux de change et périmètre comparables, la hausse des ventes est de 14 %.

Ventes par devise de facturation

(en pourcentage)	2021	2020	2019
Euro	17	19	22
Dollar US	28	27	29
Yen Japonais	7	7	7
Hong Kong dollar	3	4	5
Autres devises	45	43	37
Total	100	100	100

La répartition des ventes entre les différentes devises de facturation varie sensiblement par rapport à l'exercice précédent : les poids de l'euro et du Hong Kong dollar baissent respectivement de 2 points et de 1 point pour s'établir à 17 % et 3 %, tandis que ceux du dollar US et des autres devises augmentent respectivement de 1 point et de 2 points pour s'établir à 28 % et 45 %. Le poids du yen japonais reste stable à 7 %.

Ventes par zone géographique de destination

(en pourcentage)	2021	2020	2019
France	6	8	9
Europe (hors France)	15	16	19
États-Unis	26	24	24
Japon	7	7	7
Asie (hors Japon)	35	34	30
Autres marchés	11	11	11
Total	100	100	100

Par zone géographique, on constate une baisse du poids relatif de l'Europe (hors France) dans les ventes du Groupe de 16 % à 15 % et de la France de 8 % à 6 %, en conséquence de la réduction significative des flux touristiques vers ces zones et des confinements partiels au premier semestre. Les poids relatifs du Japon et des autres marchés restent stables à respectivement 7 % et 11 %, tandis que les États-Unis et l'Asie (hors Japon) ont bénéficié d'un report de la consommation de la clientèle locale ayant annulé ses voyages, et voient leur poids progresser de 2 points et 1 point pour s'établir respectivement à 26 % et 35 %.

Ventes par groupe d'activités

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Vins et Spiritueux	5 974	4 755	5 576
Mode et Maroquinerie	30 896	21 207	22 237
Parfums et Cosmétiques	6 608	5 248	6 835
Montres et Joaillerie	8 964	3 356	4 405
Distribution sélective	11 754	10 155	14 791
Autres activités et éliminations	19	(70)	(174)
Total	64 215	44 651	53 670

Par groupe d'activités, la répartition des ventes du Groupe varie sensiblement. Le poids des Montres et Joaillerie et celui de la Mode et Maroquinerie augmentent respectivement de 6 points, à la suite de l'intégration de Tiffany, et 1 point, pour s'établir à 14% et 48% tandis que celui de la Distribution sélective baisse de 4 points, pour s'établir à 18%, et que ceux des Parfums et Cosmétiques et des Vins et Spiritueux baissent chacun de 1 point pour s'établir respectivement à 10% et 9%.

Les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux sont en croissance de 26% en données publiées. Impactées par un effet de change négatif de 2 points, totalement compensé par l'effet périmètre lié à l'intégration d'Armand de Brignac, les ventes de ce groupe d'activités ressortent en hausse de 26% à taux de change et périmètre comparables. La hausse des champagnes et vins est de 32% en données publiées comme à taux de change et périmètre comparables. La hausse des cognacs et spiritueux est de 21% en données publiées et de 22% à taux de change et périmètre

1.2 Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Ventes	64 215	44 651	53 670
Coût des ventes	(20 355)	(15 871)	(18 123)
Marge brute	43 860	28 780	35 547
Charges commerciales	(22 306)	(16 790)	(20 206)
Charges administratives	(4 427)	(3 648)	(3 877)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	13	(42)	28
Résultat opérationnel courant	17 139	8 300	11 492
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	26,7	18,6	21,4

La marge brute du Groupe s'élève à 43 860 millions d'euros, en hausse de 52% par rapport à l'exercice précédent; le taux de marge brute sur les ventes s'élève à 68%, en hausse de 4 points.

Les charges commerciales, qui s'élèvent à 22 306 millions d'euros, sont en hausse de 33% en données publiées et de 25% à taux de change et périmètre comparables par rapport à l'exercice précédent alors que les ventes ont progressé de 44%. Ainsi le niveau de ces charges exprimé en pourcentage des ventes, à 35%, est en baisse de 3 points par rapport à l'exercice précédent.

comparables. Ces performances sont tirées pour une large part par la hausse des volumes. La demande est très dynamique en Europe et en Asie, notamment en Chine, premier marché à avoir été touché par la pandémie et qui connaît un fort rebond.

Les ventes du groupe d'activités Mode et Maroquinerie sont en forte hausse à 47% en données organiques et à 46% en données publiées. Les États-Unis et l'Asie présentent d'excellentes performances, suivis par l'Europe et le Japon avec des croissances plus contenues; Louis Vuitton et Christian Dior Couture réalisent des performances exceptionnelles.

Les ventes du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques sont en hausse de 27% en données organiques et de 26% en données publiées. Toutes les marques font preuve d'une bonne reprise et présentent ainsi de belles performances. Les États-Unis sont la région où la hausse des ventes est la plus forte.

Les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie sont en hausse de 40% en données organiques. L'effet périmètre positif lié à l'intégration de Tiffany, tempéré par l'effet de change négatif de 2 points permettent au groupe d'activités de multiplier par 2,7 son niveau de ventes en données publiées. Toutes les marques du groupe d'activités présentent d'excellentes performances. L'Asie (hors Japon) et les États-Unis sont les zones les plus performantes.

Les ventes des activités de Distribution sélective sont en hausse de 18% à taux de change et périmètre comparables et de 16% en données publiées. L'Asie et le Japon restent les régions les plus affectées par l'absence de reprise des voyages internationaux et la fermeture partielle du réseau de boutiques dans certaines régions.

L'augmentation des charges commerciales provient principalement du renforcement des investissements en communication mais aussi du développement des réseaux de distribution. Parmi ces charges commerciales, les frais de publicité et de promotion représentent 11% des ventes et sont en hausse de 42% à taux de change et périmètre comparables.

L'implantation géographique des boutiques évolue comme présenté ci-après :

(en nombre)	2021 (a)	2020	2019
France	522	512	535
Europe (hors France)	1 203	1 175	1 177
États-Unis	1 014	866	829
Japon	477	428	427
Asie (hors Japon)	1 746	1 514	1 453
Autres marchés	594	508	494
Total	5 556	5 003	4 915

(a) Dont 334 boutiques pour Tiffany.

Les charges administratives s'élèvent à 4 427 millions d'euros, en hausse de 21% en données publiées et de 10% à taux de change et périmètre comparables. Elles représentent 7% des ventes.

Résultat opérationnel courant par groupe d'activités

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Vins et Spiritueux	1 863	1 388	1 729
Mode et Maroquinerie	12 842	7 188	7 344
Parfums et Cosmétiques	684	80	683
Montres et Joaillerie	1 679	302	736
Distribution sélective	534	(203)	1 395
Autres activités et éliminations	(463)	(455)	(395)
Total	17 139	8 300	11 492

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit à 17 139 millions d'euros ; il est deux fois plus important qu'au 31 décembre 2020. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes du Groupe s'élève à 26,7%, en hausse de 8,1 points par rapport à l'exercice 2020 et de 5,3 points par rapport à l'exercice 2019.

L'effet total de l'évolution des parités monétaires sur le résultat opérationnel courant par rapport à l'exercice précédent est nul. Ce chiffre intègre les trois éléments suivants : (i) l'effet des variations des parités monétaires sur les ventes et les achats des sociétés du Groupe exportatrices et importatrices ; (ii) la variation du résultat de la politique de couverture de l'exposition commerciale du Groupe aux différentes devises ; (iii) l'effet des variations des devises sur la consolidation des résultats opérationnels courants des filiales hors zone euro.

Vins et Spiritueux

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	5 974	4 755	5 576
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	1 863	1 388	1 729
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	31,2	29,2	31,0

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Vins et Spiritueux s'établit à 1 863 millions d'euros, en hausse de 34% par rapport au 31 décembre 2020. La part des champagnes et vins représente 762 millions d'euros et celle des cognacs et spiritueux 1 101 millions d'euros. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités augmente de 2 points à 31,2%.

Mode et Maroquinerie

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	30 896	21 207	22 237
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	12 842	7 188	7 344
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	41,6	33,9	33,0

Les activités Mode et Maroquinerie présentent un résultat opérationnel courant de 12 842 millions d'euros, en hausse de 79% par rapport au 31 décembre 2020. Dans un contexte de reprise, à la suite de la pandémie de Covid-19, Louis Vuitton et Christian Dior Couture continuent d'accroître leur profitabilité, déjà à un niveau exceptionnel. Toutes les marques améliorent leur résultat opérationnel malgré l'impact de la fermeture partielle des boutiques dans certaines régions. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités augmente de 8 points et s'établit à 41,6%.

Parfums et Cosmétiques

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	6 608	5 248	6 835
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	684	80	683
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	10,4	1,5	10,0

Le résultat opérationnel courant des activités Parfums et Cosmétiques s'élève à 684 millions d'euros contre 80 millions d'euros au 31 décembre 2020. L'attention particulière portée à la gestion des charges opérationnelles a permis d'améliorer le taux de marge opérationnelle courante de 9 points le portant à 10,4%.

Montres et Joaillerie

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	8 964	3 356	4 405
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	1 679	302	736
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	18,7	9,0	16,7

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Montres et Joaillerie s'élève à 1 679 millions d'euros, à comparer à 302 millions d'euros en 2020. Cette forte augmentation intègre l'effet positif de la consolidation de Tiffany pour 778 millions d'euros ainsi que la très bonne performance de certaines marques. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes des activités Montres et Joaillerie augmente de 10 points pour s'établir à 18,7%.

Distribution sélective

	2021	2020	2019
Ventes (en millions d'euros)	11 754	10 155	14 791
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	534	(203)	1 395
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	4,5	(2,0)	9,4

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Distribution sélective est de 534 millions d'euros, il était négatif de 203 millions d'euros en 2020. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités s'améliore de 6,5 points et s'établit à 4,5%.

1.3 Autres éléments du compte de résultat

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Résultat opérationnel courant	17 139	8 300	11 492
Autres produits et charges opérationnels	4	(333)	(231)
Résultat opérationnel	17 143	7 967	11 261
Résultat financier	52	(611)	(577)
Impôts sur les bénéfices	(4 531)	(2 385)	(2 874)
Résultat net avant part des minoritaires	12 664	4 970	7 810
Part des minoritaires	(7 718)	(3 037)	(4 872)
Résultat net, part du Groupe	4 946	1 933	2 938

Les Autres produits et charges opérationnels sont positifs de 4 millions d'euros contre un montant négatif de 333 millions d'euros en 2020. Au 31 décembre 2021, les Autres produits et charges incluent notamment 119 millions d'euros au titre de la réévaluation de titres acquis antérieurement à leur première consolidation, 9 millions d'euros de résultats de cessions, - 89 millions d'euros d'amortissements et dépréciations de marques, écarts d'acquisition et actifs immobiliers et - 18 millions d'euros de frais d'acquisitions de sociétés consolidées.

Le résultat opérationnel du Groupe, à 17 143 millions d'euros, est plus de deux fois plus élevé que celui de 2020.

Le résultat financier est positif de 52 millions d'euros au 31 décembre 2021 ; au 31 décembre 2020 il était négatif de 611 millions d'euros. Il est constitué :

- du coût global de la dette financière nette qui représente un montant positif de 40 millions d'euros, contre une charge de 38 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit une variation de 78 millions d'euros ;

Autres activités

Le résultat opérationnel courant lié aux Autres activités et éliminations est négatif de 463 millions d'euros, quasi stable par rapport à 2020. Outre les frais de siège, cette rubrique intègre les pôles hôtelier et média, les yachts Royal Van Lent ainsi que les activités immobilières du Groupe.

- des intérêts financiers sur dettes locatives enregistrés dans le cadre de la norme IFRS 16, qui représentent une charge de 242 millions d'euros, contre 281 millions d'euros un an auparavant ;
- des autres produits et charges financiers qui représentent un produit de 254 millions d'euros, contre une charge de 292 millions d'euros en 2020. Au sein de ceux-ci, la charge liée au coût des dérivés de change se monte à 206 millions d'euros, contre 262 millions d'euros un an auparavant. Par ailleurs, les effets des réévaluations des investissements et placements financiers, sont positifs de 499 millions d'euros, contre un montant négatif de 4 millions d'euros en 2020.

Le taux d'imposition effectif du Groupe est de 26,4% en 2021 contre 32,4% en 2020 et 26,9% en 2019. Au-delà des éléments exceptionnels de l'année 2020 liés à la pandémie de Covid-19 qui ne se sont pas reproduits, l'exercice 2021 enregistre des effets positifs non-récurents liés aux variations des impôts différés, principalement en lien avec l'application par le groupe LVMH de mesures fiscales spécifiques en Italie. En effet, une loi italienne a permis la réévaluation libre des actifs immobilisés en contrepartie du paiement d'un impôt de 3% du montant de la réévaluation pour certains actifs et en franchise totale d'impôt pour ceux du secteur hôtelier ; les impôts différés passifs enregistrés historiquement en lien avec ces actifs réévalués ont été repris en résultat.

La part du résultat net revenant aux minoritaires atteint 7 718 millions d'euros contre 3 037 millions d'euros en 2020. Les intérêts minoritaires sont essentiellement constitués des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior, soit 59% de l'actionnariat de LVMH SE, ainsi que des minoritaires de Moët Hennessy et de DFS.

Le résultat net, part du Groupe s'élève à 4 946 millions d'euros en 2021, à comparer à 1 933 millions d'euros en 2020 et 2 938 millions d'euros en 2019. Le résultat net, part du Groupe de l'exercice est 2,6 fois plus important que celui de 2020.

Commentaires sur la détermination des effets de l'évolution des parités monétaires et des variations de périmètre

Les effets de l'évolution des parités monétaires sont déterminés par conversion des comptes de l'exercice des entités ayant une monnaie fonctionnelle autre que l'euro aux taux de change de l'exercice précédent, à l'exclusion de tout autre retraitement.

Les effets des variations de périmètre sont déterminés en déduisant des ventes de l'exercice :

- pour les acquisitions de l'exercice, les ventes réalisées durant l'exercice par les entités acquises, à compter de leur entrée dans le périmètre de consolidation ;
- pour les acquisitions de l'exercice précédent, les ventes réalisées au cours des mois durant lesquels les entités acquises n'étaient pas consolidées lors de l'exercice précédent ;

et en ajoutant :

- pour les cessions de l'exercice, les ventes de l'exercice précédent réalisées au cours des mois durant lesquels les entités cédées ne sont plus consolidées durant l'exercice ;
- pour les cessions de l'exercice précédent, les ventes réalisées durant l'exercice précédent par les entités cédées.

Le retraitement du résultat opérationnel courant s'effectue selon les mêmes principes.

2. Commentaires sur le bilan consolidé

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Immobilisations incorporelles	48 055	30 651	17 404
Immobilisations corporelles	19 543	17 575	1 968
Droits d'utilisation	13 699	12 515	1 184
Autres actifs non courants	6 657	4 899	1 758
Actifs non courants	87 954	65 640	22 314
Stocks	16 549	13 016	3 533
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 122	20 358	(12 236)
Autres actifs courants	9 731	7 003	2 728
Actifs courants	34 402	40 377	(5 975)
Actif	122 356	106 017	16 339

Le total du bilan consolidé du Groupe à fin 2021 s'élève à 122,4 milliards d'euros, en hausse de 16,3 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2020.

Les immobilisations incorporelles s'établissent à 48,1 milliards d'euros, en progression de 17,4 milliards d'euros par rapport à fin 2020, dont 9,9 milliards d'euros liés aux écarts d'acquisition et 7,5 milliards d'euros liés aux marques et autres immobilisations incorporelles. Ceci résulte pour l'essentiel de l'entrée de Tiffany dans le périmètre de consolidation, l'acquisition ayant été finalisée début janvier 2021. À cela s'ajoute l'impact sur les écarts d'acquisition de la revalorisation des engagements d'achat d'intérêts minoritaires, positif de 2,5 milliards d'euros, et l'effet de la variation des cours de change sur les immobilisations incorporelles des entités hors zone euro, également positif à 1,4 milliard d'euros.

Les immobilisations corporelles sont également en hausse de 2,0 milliards d'euros et s'élèvent à 19,5 milliards d'euros à la clôture. Cette progression est imputable, pour 1,0 milliard d'euros, aux acquisitions de l'exercice, Tiffany en premier lieu. À ceci s'ajoute l'effet des investissements de 2021, net des dotations aux amortissements, qui s'élève à 0,7 milliard d'euros (les investissements sont commentés dans le cadre des analyses de variations de trésorerie), ainsi que celui de la variation des cours de change, positif de 0,5 milliard d'euros.

Les droits d'utilisation, à 13,7 milliards d'euros, sont en progression de 1,2 milliard d'euros par rapport au niveau de 12,5 milliards d'euros atteint à fin 2020, dont 0,9 milliard d'euros relatif à l'entrée de Tiffany dans le périmètre de consolidation. La fluctuation des cours de change entraîne une progression complémentaire de 0,6 milliard d'euros. À l'inverse, les variations d'hypothèses d'évaluation entraînent une réduction de 0,2 milliard d'euros. L'effet du renouvellement des contrats est totalement compensé par les amortissements de l'exercice. Les contrats de location de boutiques représentent la majeure partie des droits d'utilisation, soit 10,6 milliards d'euros.

Les autres actifs non courants progressent de 1,8 milliard d'euros, pour s'établir à 6,7 milliards d'euros, à la suite de l'augmentation des impôts différés actifs pour 0,8 milliard d'euros, et celle des investissements financiers pour 0,6 milliard d'euros.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Capitaux propres	46 367	36 244	10 123
Dette financière à plus d'un an	12 165	14 065	(1 900)
Dettes locatives à plus d'un an	11 887	10 665	1 222
Autres passifs non courants	23 924	19 358	4 566
Passifs non courants	47 976	44 088	3 888
Dette financière à moins d'un an	8 091	11 005	(2 914)
Dettes locatives à moins d'un an	2 387	2 163	224
Autres passifs courants	17 535	12 517	5 018
Passifs courants	28 013	25 685	2 328
Passif	122 356	106 017	16 339

Les stocks sont en augmentation de 3,5 milliards d'euros, dont 1,8 milliard d'euros en lien avec l'intégration des stocks de Tiffany, et 1,6 milliard d'euros résultant de la progression de l'activité sur l'exercice. Cette hausse a été compensée à hauteur de 0,4 milliard d'euros par les dotations aux provisions pour dépréciations, nettes des reprises. Voir également les Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée.

Hors stocks, les actifs courants reculent de 9,5 milliards d'euros, une évolution résultant en grande partie de la baisse de 12,2 milliards d'euros du niveau de trésorerie et équivalents de trésorerie, principalement en lien avec le paiement du prix d'acquisition de Tiffany, intervenu le 7 janvier. À ceci s'ajoute la baisse des instruments dérivés, pour 0,7 milliard d'euros, en raison, notamment, de l'arrivée à échéance des instruments financiers relatifs aux obligations convertibles émises en 2016, intégralement remboursées au cours de l'année, ainsi que de la fluctuation des cours de change. À l'inverse, les placements financiers progressent de 1,8 milliard d'euros, en raison des acquisitions réalisées en 2021 et de la progression des valeurs de marché, et les créances clients et autres créances opérationnelles progressent de 1,6 milliard d'euros, en lien avec la progression de l'activité.

Les dettes locatives liées à l'application d'IFRS 16 sont en hausse de 1,4 milliard d'euros, dont 0,9 milliard d'euros imputables à l'acquisition de Tiffany et 0,6 milliard d'euros liés à l'évolution des cours de change.

Les autres passifs non courants, à 23,9 milliards d'euros, progressent de 4,6 milliards d'euros par rapport à leur niveau de 19,4 milliards d'euros à fin 2020. Cette variation est imputable, pour 2,7 milliards d'euros, à la progression de la dette au titre des engagements d'achat de titres de minoritaires, qui s'établit à 13,7 milliards d'euros, à la suite de l'évolution des paramètres sur la base desquels sont établies les valorisations des dits engagements. À ceci s'ajoute, pour 1,7 milliard d'euros, la progression des impôts différés passifs relatifs à l'acquisition de Tiffany, compensée partiellement par la diminution résultant de l'application par LVMH de mesures fiscales spécifiques en Italie permettant de procéder à une réévaluation des actifs immobilisés ainsi que, pour 0,5 milliard d'euros, la hausse des provisions liée pour l'essentiel à l'intégration des engagements de retraite de Tiffany.

Enfin, les autres passifs courants, en hausse de 5,0 milliards d'euros, s'élèvent à 17,5 milliards d'euros. En effet, les dettes d'exploitation progressent de 5,3 milliards d'euros, dont 2,0 milliards d'euros au titre des dettes envers les fournisseurs, et 1,1 milliard d'euros au titre des dettes fiscales et sociales. À l'inverse, les instruments dérivés reculent de 0,4 milliard d'euros en raison, principalement, de l'arrivée à échéance du solde des instruments financiers relatifs aux obligations convertibles émises en 2016.

Dettes financières nettes et capitaux propres

(en millions d'euros ou en pourcentage)	2021	2020	Variation
Dettes financières à plus d'un an	12 165	14 065	(1 900)
Dettes financières à moins d'un an et instruments dérivés	8 023	11 258	(3 235)
Dettes financières brutes après effet des instruments dérivés	20 188	25 323	(5 135)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements financiers	(10 667)	(21 110)	10 443
Dettes financières nettes	9 521	4 213	5 308
Capitaux propres totaux (part du Groupe et minoritaires)	46 367	36 244	10 123
Ratio dettes financières nettes / Capitaux propres totaux	20,5 %	11,6 %	+ 8,9 pts

Le total des capitaux propres s'élève à 46,4 milliards d'euros à fin 2021, en hausse de 10,1 milliards d'euros par rapport à fin 2020. Le résultat de l'exercice, net des distributions de dividendes, contribue à cette progression pour 8,9 milliards d'euros. S'y ajoute la progression de 2,4 milliards d'euros des gains et pertes enregistrés en capitaux propres liée principalement à l'effet de

l'évolution des parités monétaires. À l'inverse, s'ajoute l'effet des variations de pourcentage dans les entités consolidées et la variation des engagements d'achat de titres de minoritaires ont un effet négatif de 1,3 milliard d'euros.

À fin 2021, la dette financière nette représente 20,5% du total des capitaux propres, contre 11,6% à fin 2020, soit une hausse de 8,9 points, liée principalement au décaissement du prix d'acquisition de Tiffany début janvier 2021.

La dette financière brute après effet des instruments dérivés s'élève à fin 2021 à 20,2 milliards d'euros, en recul de 5,1 milliards d'euros par rapport à fin 2020, malgré l'intégration des dettes de Tiffany à hauteur de 1,2 milliard d'euros. Cette baisse résulte du remboursement de l'emprunt obligataire de 0,35 milliard d'euros émis par Christian Dior en 2016. Cette baisse fait suite au remboursement du solde des obligations convertibles dénouables en espèces émises par LVMH en 2016, à celui de l'emprunt obligataire de 0,3 milliard d'euros émis en 2019, et à celui de l'emprunt obligataire de 0,7 milliard d'euros émis en 2014. L'encours des programmes de billets de trésorerie et d'US Commercial Paper (USCP) est également en baisse, de 4,4 milliards d'euros.

La trésorerie et équivalents de trésorerie et les placements financiers s'élèvent à 10,7 milliards d'euros à fin 2021, inférieurs de 10,4 milliards d'euros aux 21,1 milliards atteints fin 2020. La dette financière nette augmente ainsi de 5,3 milliards d'euros au cours de l'année, après prise en compte du décaissement de l'exercice, net de la trésorerie acquise, de 12,5 milliards d'euros pour l'acquisition de Tiffany.

À fin 2021, le montant disponible de lignes de crédit confirmées non tirées est de 13,2 milliards d'euros. Il excède l'encours des programmes de billets de trésorerie et d'USCP, qui totalisait 4,2 milliards d'euros à fin 2021.

3. Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Capacité d'autofinancement	22 611	13 990	8 621
Coût de la dette financière nette : intérêts payés ou reçus	68	(62)	130
Dettes locatives : intérêts payés	(231)	(290)	59
Impôt payé	(4 239)	(2 397)	(1 842)
Variation du besoin en fonds de roulement	426	(369)	795
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	18 636	10 873	7 763
Investissements d'exploitation	(2 664)	(2 478)	(186)
Remboursements de dettes locatives	(2 453)	(2 302)	(151)
Cash-flow disponible d'exploitation^(a)	13 518	6 093	7 425
Investissements financiers et acquisitions et cessions de titres consolidés	(13 315)	(462)	(12 853)
Opérations en capital	(5 080)	(2 808)	(2 272)
Variation de la trésorerie avant opérations de financement	(4 877)	2 824	(7 701)

(a) Le cash-flow d'exploitation est défini au niveau du tableau de variation de la trésorerie consolidée. Outre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation, il inclut les investissements d'exploitation et les remboursements de dettes locatives, le Groupe considérant ces deux éléments comme constitutifs de la variation de trésorerie générée par l'exploitation.

La capacité d'autofinancement s'élève à 22 611 millions d'euros, soit une progression de 8 621 millions d'euros par rapport aux 13 990 millions d'euros enregistrés un an plus tôt, essentiellement liée à celle du résultat opérationnel.

Après paiement de l'impôt, prise en compte des produits financiers positifs relatifs à la dette financière nette, paiement des intérêts relatifs aux dettes locatives et variation du besoin en fonds de roulement, la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation atteint 18 636 millions d'euros, en hausse de 7 763 millions d'euros par rapport à 2020.

Les intérêts payés sur la dette financière nette représentent un encaissement net de 68 millions d'euros, à comparer à un décaissement de 62 millions d'euros un an plus tôt, et ce malgré la hausse de l'encours moyen de la dette financière nette. En effet, le Groupe a bénéficié du contexte de taux d'intérêts négatifs sur la dette à court terme en euros durant l'année.

L'impôt payé atteint 4 239 millions d'euros, en hausse de 1 842 millions d'euros par rapport aux 2 397 millions décaissés en 2020, en lien avec la progression de l'activité et des résultats.

La variation du besoin en fonds de roulement, positive de 426 millions d'euros, s'améliore de 794 millions d'euros par rapport à celle de l'exercice 2020, durant lequel la variation du fonds de roulement avait généré un besoin de 369 millions d'euros. Cette variation positive en 2021 résulte en premier lieu du financement apporté par la progression de 2 578 millions d'euros des dettes d'exploitation (dont 1 576 millions d'euros au titre des dettes fournisseurs) qui a ainsi plus que couvert le besoin né de la progression des stocks, soit 1 567 millions d'euros, et de celle des créances clients, soit 586 millions d'euros. Les groupes d'activités Mode et Maroquinerie et Montres et Joaillerie sont les principaux contributeurs à ces hausses. Toutes ces évolutions sont en lien avec la forte progression de l'activité.

Les investissements d'exploitation, nets des cessions, représentent en 2021 un débours de 2 664 millions d'euros, en légère progression de 186 millions d'euros par rapport aux 2 478 millions d'euros déboursés à 2020. Les acquisitions d'immobilisations corporelles incluent principalement les investissements des marques du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de

Louis Vuitton, Christian Dior, Sephora et Tiffany. Ils comprennent également les investissements des marques de champagne, de Hennessy et de Louis Vuitton dans leur outil de production, ainsi que les investissements relatifs aux activités hôtelières du Groupe, nets de la cession d'un actif aux États-Unis.

Les remboursements de dettes locatives se sont élevés à 2 453 millions d'euros en 2021, proches des 2 302 millions d'euros observés en 2020.

En 2021, le cash-flow disponible d'exploitation⁽¹⁾ s'élève à 13 518 millions d'euros, en forte hausse de 7 425 millions d'euros par rapport à 2020, à la suite de la forte progression de la capacité d'autofinancement.

Au cours de l'année, 13 315 millions d'euros ont été consacrés aux investissements financiers, une part prépondérante de ce montant étant liée à l'acquisition de Tiffany.

La variation de trésorerie issue des opérations en capital représente un débours de 5 080 millions d'euros. Ce montant résulte, pour 1 263 millions d'euros, des dividendes versés au cours de l'exercice par Christian Dior SE, hors actions auto-détenues. Les dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées s'élèvent à 2 477 millions d'euros (il s'agit pour l'essentiel des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior, soit 59% de LVMH SE, et de Diageo du fait de sa participation de 34% dans Moët Hennessy), auquel s'ajoutent les impôts relatifs aux dividendes versés, soit 226 millions d'euros. Les effets sur la trésorerie des acquisitions de titres d'intérêts minoritaires est négatif de 1 117 millions d'euros.

Le besoin de financement après toutes opérations d'exploitation, d'investissement et en capital s'élève ainsi à 4 877 millions d'euros. Après le remboursement net de dettes et variation des placements financiers à hauteur de 7 905 millions d'euros ainsi qu'après l'effet positif de 498 millions d'euros de la variation des parités monétaires sur les soldes de trésorerie, le niveau de trésorerie en fin de période est en baisse de 12 283 millions d'euros par rapport à fin 2020. Il atteint ainsi 7 918 millions d'euros à la clôture, un niveau incluant l'effet de l'acquisition de Tiffany, intervenue le 7 janvier 2021 pour un montant de 16,1 milliards de dollar US, soit 13,1 milliards d'euros.

4. Éléments de politique financière

Au cours de l'exercice les principaux axes de la politique financière du Groupe ont été les suivants :

- la préservation de la structure et de la flexibilité financière du Groupe, avec pour principaux indicateurs :
 - un volant significatif de lignes de crédit confirmées non tirées de 13,2 milliards d'euros,
 - l'accès à la liquidité du Groupe grâce aux programmes de Billets de Trésorerie et d'US Commercial Paper qui bénéficient à la fois de taux et de spreads extrêmement

attractifs, mais aussi à la capacité à faire appel de manière récurrente aux marchés obligataires sur des maturités moyen/long terme, avec des spreads d'émission globalement en baisse sur l'année malgré un sursaut de volatilité au second semestre lié notamment aux inquiétudes autour des variants du Covid-19,

- les capitaux propres totaux avant affectation du résultat sont en progression et atteignent 46,4 milliards d'euros fin 2021, contre 36,2 milliards un an auparavant ;

(1) Le cash-flow disponible d'exploitation est défini au niveau du tableau de variation de la trésorerie consolidée. Outre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation, il inclut les investissements d'exploitation et les remboursements de dettes locatives, le Groupe considérant ces deux éléments comme constitutifs de la variation de trésorerie générée par l'exploitation.

- la préservation des actifs du groupe :
 - le maintien d'un montant élevé de placements de trésorerie et équivalents de trésorerie auprès de contreparties bancaires diversifiées et de premier rang ou de fonds monétaires court terme. Une attention particulière a été portée à la rémunération de ces placements pour éviter autant que possible des rendements négatifs, corollaire de la politique d'assouplissement quantitatif de la Banque Centrale Européenne,
 - une politique prudente de gestion des risques de change et de taux d'intérêt, avec pour objectif principal la couverture des risques générés directement ou indirectement par l'activité commerciale du groupe et la couverture de la dette du Groupe. En matière de change, les couvertures des sociétés exportatrices sous forme d'achat d'options ou de tunnels, qui permettent de se protéger contre l'impact négatif de la baisse d'une devise tout en gardant le bénéfice d'une partie de la hausse, ont continué à être privilégiées. Les stratégies de couverture ont permis d'obtenir pour la plupart des devises des cours de couverture meilleurs que les cours moyens respectifs sur l'année,
 - une concentration accrue des liquidités du Groupe grâce aux déploiements de *cash poolings* à travers le monde, qui assure une fluidité de ces liquidités à travers le Groupe et qui permet une gestion optimisée des excédents;
- une politique de distribution dynamique en faveur des actionnaires, associant ceux-ci aux performances de l'année 2021 :
 - paiement d'un acompte sur le dividende 2021 de 3,00 euros en novembre 2021,
 - dividende total par action de 10,00 euros proposé au titre de l'exercice 2021 (soit un solde de 7,00 euros distribuable en 2022). La distribution aux actionnaires de la société Christian Dior est ainsi d'un montant total de 1,8 milliard d'euros au titre de l'année 2021, avant effet des actions auto-détenues.

L'endettement net s'élève à 9,5 milliards d'euros à fin 2021 contre 4,2 milliards un an auparavant. La progression de la dette nette a été limitée à 5,3 milliards d'euros, grâce à une génération de trésorerie issue des opérations d'exploitation et d'investissement (cash-flow disponible) élevée en 2021. Cette performance financière solide a permis de confirmer la qualité de crédit de LVMH (A1/P1 chez Moody's et A+/A1 chez Standard&Poor's avec une perspective stable dans les deux cas).

5. Investissements opérationnels

5.1 Dépenses de communication et promotion

Sur les trois derniers exercices, les investissements en dépenses de communication ont représenté pour le Groupe dans son ensemble les montants suivants, en valeur absolue et en pourcentage des ventes :

Dépenses de communication et promotion :	2021	2020	2019
– en millions d'euros	7 291	4 869	6 265
– en % des ventes	(11)	(11)	(12)

Ces frais englobent essentiellement le coût des campagnes publicitaires, notamment lors de lancements des nouveaux produits, ainsi que le coût des opérations de relations publiques et de promotion, et des équipes de marketing responsables de l'ensemble de ces activités.

5.2 Frais de recherche et développement

En matière de recherche et développement, les investissements sur les trois derniers exercices ont été les suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Frais de recherche et développement	147	139	140

Ces montants couvrent principalement les dépenses de recherche scientifique et de développement des produits de soins et de maquillage dans l'activité Parfums et Cosmétiques.

5.3 Investissements industriels et dans les réseaux de distribution

Au-delà des investissements dans les domaines de la communication, de la promotion et des frais de recherche et développement, les investissements d'exploitation concernent l'amélioration et le développement des réseaux de distribution ainsi que la mise en œuvre des moyens de production adéquats.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour les trois derniers exercices ont été les suivantes, en valeur absolue et en pourcentage de la capacité d'autofinancement générée par l'activité du Groupe :

Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles :	2021	2020	2019
– en millions d'euros	3 071	2 526	3 287
– en % de la capacité d'autofinancement	(14)	(18)	(20)

À l'instar des enseignes de la Distribution sélective qui gèrent directement l'ensemble de leurs points de vente, Louis Vuitton assure la distribution de ses produits exclusivement dans ses boutiques. La commercialisation des produits des autres marques du Groupe est assurée par des agents, grossistes ou distributeurs pour les activités de gros, ainsi que par un réseau de boutiques en propre ou de franchises pour les activités de vente au détail.

En 2021, outre les acquisitions d'actifs immobiliers, les investissements d'exploitation ont principalement porté sur les points de vente, le réseau total de boutiques du Groupe étant porté en 2021 de 5 003 à 5 556. Cette progression inclut l'intégration des 334 boutiques de Tiffany.

Dans l'activité Vins et Spiritueux, en complément des renouvellements nécessaires de barriques et d'équipements industriels, les investissements de 2021 concernent également la poursuite des investissements en Champagne (initiés en 2012) ainsi que de la construction de chais à barriques chez Hennessy.

6. Principaux établissements et propriétés foncières

6.1 Production

6.1.1 Vins et Spiritueux

Le Groupe est propriétaire de vignobles en France et à l'international, ayant les superficies suivantes :

(en hectares)	2021		2020	
	Total	Dont en production	Total	Dont en production
France				
Appellation Champagne	1 836	1 697	1 872	1 699
Appellation Cognac	187	161	187	160
Vignobles provençaux	166	129	163	147
Vignobles bordelais	193	156	193	160
Vignobles bourguignons	13	13	11	11
International				
Californie (États-Unis)	444	274	452	276
Argentine	1 714	916	1 635	923
Australie, Nouvelle-Zélande	691	626	682	612
Brésil	198	110	198	110
Espagne	119	78	119	86
Chine	68	60	68	60
Inde	4	2	4	2

Dans le tableau ci-dessus, le nombre total d'hectares détenus est déterminé hors surfaces non utilisables en viticulture. La différence entre le nombre total d'hectares détenus et le nombre d'hectares en production correspond à des surfaces plantées mais non encore productives et à des surfaces en jachère.

Le Groupe possède également des bâtiments industriels, des « wineries », des caves, des entrepôts, des bureaux et des centres de visite et de réception liés à chacune de ses principales marques des Vins et Spiritueux ou à ses opérations de production en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Argentine, en Australie, en Chine, en Nouvelle-Zélande, au Brésil, en Inde, en Espagne ainsi que des distilleries, des entrepôts, et des bureaux à Cognac et en Pologne. L'ensemble représente environ 1 055 000 m² en France et 315 600 m² à l'étranger.

6.1.2 Mode et Maroquinerie

Louis Vuitton est propriétaire de ses trente ateliers de fabrication de maroquinerie et souliers ainsi que de son atelier de création de parfums, qui se trouvent essentiellement en France; des ateliers importants sont également situés près de Barcelone en Espagne, à Fiesso en Italie, à San Dimas et Alvarado aux États-Unis. L'ensemble des ateliers et entrepôts en propriété représente environ 224 200 m².

Fendi est propriétaire en Italie de son site de production près de Florence, ainsi que de l'immeuble Palazzo Fendi à Rome regroupant la boutique historique ainsi qu'une activité hôtelière.

Celine possède également des installations de production et de logistique situées dans le Chianti en Italie, à Radda et Greve.

L'usine de production de souliers de Berluti à Ferrare en Italie est la propriété du Groupe.

Rossimoda est propriétaire de ses bureaux et de son atelier de production Vigonza en Italie.

Loro Piana détient plusieurs ateliers de production en Italie ainsi qu'un site à Oulan-Bator en Mongolie.

Rimowa est propriétaire de ses bureaux, ateliers de production et entrepôts en Allemagne, en République Tchèque et au Canada. L'ensemble des biens en propriété représente environ 70 500 m².

Christian Dior Couture possède quatre ateliers de fabrication (dont trois en Italie et un en Allemagne) et un entrepôt en France. Ces biens en propriété représentent environ 36 000 m².

LVMH Métiers d'Arts est propriétaire de plusieurs fermes d'une surface d'environ 220 hectares, en Australie et aux États-Unis, ainsi que d'une tannerie d'environ 13 500 m² en France.

Les autres installations utilisées par le groupe d'activités sont en location.

6.1.3 Parfums et Cosmétiques

Les installations de Recherche et Développement des activités Parfums et Cosmétiques du Groupe, de fabrication et de distribution de Parfums Christian Dior, près d'Orléans et à Chartres en France, sont la propriété de Parfums Christian Dior, l'ensemble représentant environ 165 600 m².

Guerlain possède à Chartres un site de production, d'une surface de 20 000 m². Un autre centre de production à Orphin en France, d'une superficie de 10 500 m², est également la propriété de la marque.

Parfums Givenchy possède deux usines en France, à Beauvais et à Vervins, d'une surface totale de 19 000 m², cette dernière unité assurant la production à la fois des lignes de produits Givenchy et Kenzo. La société possède également des installations de logistique à Hershram au Royaume-Uni.

Make Up For Ever est propriétaire d'un site d'entreposage à Gennevilliers en France pour 2 300 m².

6.1.4 Montres et Joaillerie

TAG Heuer détient deux ateliers en Suisse, l'un à Cornol et l'autre à Chevenez, pour une superficie totale d'environ 4 700 m².

Zenith est propriétaire de la Manufacture où sont fabriqués ses mouvements et montres au Locle (Suisse).

Hublot est propriétaire de ses ateliers de production en Suisse et de ses bureaux.

Bulgari est propriétaire de ses ateliers de production en Italie et en Suisse. En 2019 et 2020, Bulgari a acquis des terrains d'environ 54 300 m² pour agrandir son atelier de production en Italie.

Chaumet est propriétaire d'un atelier de joaillerie à Valenza en Italie, d'une superficie d'environ 2 900 m².

Tiffany est propriétaire de ses ateliers de production aux États-Unis, au Cambodge, au Vietnam, à l'Île Maurice et au Botswana et d'un entrepôt aux États-Unis. Ces biens en propriété représentent environ 65 000 m².

Les installations des autres marques du groupe d'activités (Fred) sont en location.

6.2 Distribution

La distribution des produits du Groupe est réalisée principalement dans des boutiques exclusives. Ce réseau de boutiques est le plus souvent en location, le Groupe n'étant que très exceptionnellement propriétaire des murs.

6.2.1 Mode et Maroquinerie

Louis Vuitton est propriétaire des murs de certains de ses magasins de Tokyo, Osaka, Hawaï, Guam, Séoul, Cannes, Saint-Tropez, Gênes ; l'ensemble représente près de 15 000 m².

Christian Dior Couture est propriétaire des murs de certains de ses magasins en France, en Corée, au Japon, en Angleterre, en Australie, en Suisse et en Espagne ; l'ensemble représente environ 6 800 m².

Celine, Fendi et Berluti sont également propriétaires de magasins, à Paris et en Italie.

6.2.2 Montres et Joaillerie

Tiffany est propriétaire des murs d'une de ses boutiques aux États-Unis.

6.2.3 Distribution sélective

Le Bon Marché est propriétaire de ses magasins, ce qui représente une surface totale d'environ 79 800 m².

La Samaritaine est propriétaire du magasin loué par DFS à Paris pour une surface d'environ 30 500 m².

DFS est propriétaire de ses magasins de Guam, des Îles Mariannes et d'Hawaï.

6.2.4 Autres activités

Le Groupe est propriétaire des hôtels Cheval Blanc à Saint-Barthélemy et à Paris, et de la Résidence de la Pinède à Saint-Tropez.

Belmond possède vingt-huit hôtels, dont huit en Italie.

Au 31 décembre 2021, le réseau de boutiques du Groupe est réparti de la façon suivante :

(en nombre de boutiques)	2021 ^(a)	2020	2019
France	522	512	535
Europe (hors France)	1 203	1 175	1 177
États-Unis	1 014	866	829
Japon	477	428	427
Asie (hors Japon)	1 746	1 514	1 453
Autres marchés	594	508	494
Total	5 556	5 003	4 915

(a) Dont 334 boutiques pour Tiffany.

(en nombre de boutiques)	2021 ^(a)	2020	2019
Mode et Maroquinerie	2 080	2 007	2 002
Parfums et Cosmétiques	469	434	426
Montres et Joaillerie	836	471	457
Distribution sélective	2 150	2 072	2 011
Dont : Sephora	2 100	2 021	1 957
Autres, incluant DFS	50	51	54
Autres	21	19	19
Total	5 556	5 003	4 915

6.3 Établissements administratifs et immeubles locatifs

Les bâtiments administratifs du Groupe sont le plus souvent en location, à l'exception de sièges sociaux de certaines marques, en particulier ceux de Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Parfums Christian Dior et Zenith.

Le Groupe détient 40 % de la société propriétaire de l'immeuble où se trouve le siège social de LVMH avenue Montaigne à Paris. De plus, il détient trois immeubles à New York d'une surface d'environ 19 800 m² de bureaux et quatre immeubles à Londres

d'une surface d'environ 3 500 m² de bureaux. Ces ensembles sont occupés par des entités appartenant au Groupe.

Le Groupe est également propriétaire d'immeubles locatifs à vocation de bureaux à New York, Osaka et Londres dont les surfaces respectives sont d'environ 500 m², 3 000 m², 1 400 m². Ces bâtiments sont loués à des tiers.

La Samaritaine et Le Bon Marché sont propriétaires de surfaces de bureaux à Paris pour un total respectif de 31 600 m² et 18 700 m².

7. Plans d'options – Attributions d'actions gratuites

Le détail des plans d'options et d'attributions d'actions gratuites est donné dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior pages 153 et suivantes.

8. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2021 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 27 janvier 2022.

9. Évolutions récentes et perspectives

Dans le contexte de sortie progressive de la crise sanitaire, le groupe Christian Dior est confiant dans la poursuite de la dynamique actuelle. Le Groupe maintiendra une stratégie centrée sur le développement de ses marques, porté par une politique continue d'innovation et d'investissement ainsi que par une exigence permanente de qualité de ses produits, de leur désirabilité et de leur distribution.

Le Groupe suit avec la plus grande attention l'évolution de la situation en Ukraine et dans la région. Sa première préoccupation a été d'assurer la sécurité de ses 150 collaborateurs en Ukraine et de leur apporter toute l'aide financière et opérationnelle nécessaire. Le Groupe a également annoncé la fermeture temporaire de ses boutiques en Russie à compter du 6 mars, tout en maintenant le salaire des collaborateurs et en leur apportant un accompagnement spécifique.

Les actifs détenus par le Groupe en Russie et en Ukraine correspondent pour l'essentiel aux agencements des boutiques (Sephora principalement) et aux droits d'utilisation relatifs aux contrats de location des boutiques. Ceux-ci représentent des montants peu significatifs au regard du total des actifs du Groupe. Les conséquences du conflit sur les activités du Groupe, que ce soit directement au niveau des pays affectés ou par le biais des sanctions imposées par l'Union européenne à la Russie et à certains de ses nationaux, ainsi que des contre-sanctions prises par la Russie ne peuvent être précisément évaluées à ce stade, mais devraient rester circonscrites, étant donnée la part limitée de la Russie et de l'Ukraine dans les opérations du Groupe.

Fort de la grande réactivité de ses équipes, de leur esprit entrepreneurial et de la bonne répartition entre ses différents métiers et les zones géographiques où se situent ses clients, le Groupe aborde l'année 2022 avec confiance et se fixe l'objectif d'accroître encore son avance sur le marché mondial du luxe.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

4. Éthique et responsabilité

1.	Contexte	50
2.	Référentiels	50
2.1	Instruments internationaux	50
2.2	Normes internes	51
3.	Gouvernance	52
4.	Identification des risques	53
5.	Gestion des risques	54
5.1	Un programme global de préservation des écosystèmes et ressources naturelles	54
5.2	Une démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs	55
5.3	Un souci constant de qualité et de sécurité dans le cadre de nos activités	57
5.4	Un effort permanent d'attraction et d'accompagnement des talents	59
5.5	Une attention constante portée à l'inclusion et à l'épanouissement des collaborateurs	59
5.6	Une politique d'intégrité dans la conduite des affaires	59
5.7	Une gestion responsable des données personnelles	62
6.	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	63
7.	Tables de correspondance	67
7.1	Déclaration de performance extra-financière	67
7.2	Plan de vigilance	72

1. Contexte

Compte tenu de la structure et de l'organisation du Groupe, la mise en œuvre de la politique du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité est principalement menée par LVMH et ses Maisons qui réunissent toutes les activités opérationnelles du Groupe.

Depuis sa création, le Groupe cherche à :

- s'assurer que ses pratiques reflètent les standards les plus élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect de ses partenaires ;
- offrir un cadre de travail qui permette à ses collaborateurs la pleine expression de leur talent et la mise en œuvre de leur expertise et de leurs savoir-faire ;
- veiller à ce que ses Maisons définissent et adaptent leurs processus de production, leurs habitudes, leurs comportements, pour toujours mieux répondre aux défis environnementaux auxquels elles sont confrontées ;
- participer par ses activités au développement des territoires dans lesquels il est implanté ;
- mobiliser ressources et compétences au service d'initiatives d'intérêt général et de mécénat et promouvoir l'accès du plus grand nombre à l'art et à la culture.

Acteur responsable et engagé, le Groupe cherche à anticiper et à répondre aux attentes de la société civile en matière de

responsabilité sociale et environnementale des entreprises, parmi lesquelles :

- l'intégration des nouvelles attentes professionnelles et l'accompagnement des collaborateurs face, en particulier, à la singularité des nouveaux parcours de carrière, aux mutations technologiques et aux nouveaux équilibres démographiques ;
- une prise en compte des défis environnementaux face, en particulier, à l'urgence des transformations qu'appelle la lutte contre le changement climatique ;
- une plus grande transparence dans la gestion des approvisionnements, afin d'assurer des conditions de vie et de travail satisfaisantes et des méthodes de production respectueuses de l'environnement auprès de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur ;
- une exigence d'intégrité dans la conduite des affaires, rendue effective par la mise en œuvre de dispositifs de prévention et de détection des atteintes à la probité dans la vie économique ;
- une sensibilité quant à l'utilisation des données personnelles, enjeu de protection du droit fondamental au respect de la vie privée.

Les éléments correspondant à la Déclaration de performance extra-financière du Groupe et au Plan de vigilance et sont retracés dans les tables de correspondance figurant à la fin de cette partie.

2. Référentiels

Le Groupe cultive sa différence par une recherche permanente de l'excellence. Cette quête implique une exigence d'exemplarité en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement.

Au cours des dernières années, le Groupe a soutenu ou adhéré à plusieurs référentiels internationaux, dont il promeut la mise en œuvre dans sa sphère d'influence, et s'est doté de ses propres normes internes.

2.1 Instruments internationaux

Le Groupe, par l'intermédiaire de LVMH, a manifesté très tôt sa volonté d'agir en entreprise responsable et à aligner ses opérations et sa stratégie au soutien de différents textes internationaux de référence, dont :

- le Pacte mondial des Nations Unies, auquel LVMH a adhéré en 2003, ainsi que l'initiative Caring for Climate ;
- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ;
- les 17 objectifs du développement durable élaborés et développés par les Nations-Unies ;
- la Charte de la Diversité, signée par LVMH en 2007 ;
- la charte mondiale des Nations Unies sur les « Principes d'autonomisation des femmes », signée par LVMH en 2013 ;

- la Stratégie nationale de la France pour la biodiversité ;
- le Processus de Kimberley, régime international de certification des diamants bruts ;
- les conventions CITES sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées ;
- le programme scientifique intergouvernemental « L'Homme et la biosphère » (MAB) de l'UNESCO dont l'objectif est d'agir en faveur de la conservation de la biodiversité au niveau mondial ;
- les normes mondiales de conduite des Nations Unies à l'intention des entreprises en matière de lutte contre la discrimination à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués ;
- la charte du réseau mondial de l'Organisation Internationale du Travail sur l'entreprise et le handicap.

2.2 Normes internes

Les Codes de conduite

Les Codes de conduite de Christian Dior et de LVMH sont conçus comme le socle d'éthique commun du Groupe et de ses Maisons.

Ils rassemblent les règles que chaque collaborateur doit suivre dans l'exercice de ses fonctions et s'articulent autour des six grands principes suivants :

- agir de manière responsable et solidaire ;
- offrir un environnement de travail épanouissant et valoriser les talents ;
- s'engager pour la préservation de l'environnement ;
- mériter la confiance des clients ;
- mériter la confiance des actionnaires ;
- concrétiser et promouvoir l'intégrité dans la conduite des activités.

Soutenus par toutes les instances dirigeantes, ils favorisent la cohérence et l'amélioration continue des pratiques dans les différentes entités du Groupe. Ils ne remplacent pas les codes et chartes existant au sein des Maisons mais leur servent de base commune et de source d'inspiration. Leurs principes sont, le cas échéant, précisés par chaque Maison en fonction de son secteur d'activité ou de son implantation géographique. En outre, des codes ou chartes d'application locales sont déployés lorsque cela s'avère pertinent au regard des législations et réglementations locales.

Ces Codes sont largement diffusés à travers le Groupe, et des outils complémentaires ont été développés pour permettre aux collaborateurs de mieux connaître et appliquer leurs principes, dont un module de formation e-learning et différents supports de communication initiés par LVMH.

Les Codes de conduite Fournisseurs

Les Codes de conduite Fournisseurs de Christian Dior et de LVMH matérialisent les exigences du Groupe à l'égard de ses partenaires dans les domaines de la responsabilité sociale, du respect des droits humains, de l'environnement, de la lutte anti-corruption et, plus généralement, de l'intégrité dans la conduite des affaires.

Les Codes de conduite Fournisseurs ont été diffusés auprès des Maisons du Groupe ; ils requièrent l'engagement des prestataires assujettis à en respecter les principes.

Sont précisées dans ces Codes les exigences sociales (interdiction du travail forcé, du travail des enfants, du harcèlement, des discriminations, dispositions relatives aux salaires, aux horaires, à la liberté syndicale, à l'hygiène et à la sécurité), environnementales,

de conduite des affaires (relatives notamment à la légalité, aux douanes, à la sécurité et à la sous-traitance) et les mesures de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence devant être respectées par les fournisseurs et leurs sous-traitants éventuels dans la gestion de leur entreprise.

Les Codes de conduite Fournisseurs précisent que les fournisseurs du Groupe et de ses Maisons se portent garants du travail effectué par leurs propres sous-traitants et fournisseurs et garantissent le respect par ces derniers des principes exposés dans les Codes ainsi que des obligations pertinentes.

Ils confèrent également au Groupe la capacité de contrôler le respect de ces principes par ses fournisseurs et sous-traitants.

En cas de violation des Codes de conduite Fournisseurs par l'un de ses fournisseurs ou par l'un des fournisseurs ou sous-traitants de celui-ci, le Groupe ou la Maison concernée se réservent le droit de suspendre temporairement ou définitivement la relation commerciale, dans les conditions prévues par la loi applicable et eu égard au degré de sévérité des manquements constatés.

La Charte Environnement de LVMH

Adoptée en 2001, la Charte Environnement de LVMH est le document fondateur des cinq grandes ambitions du Groupe dans le domaine environnemental :

- rechercher un haut niveau de performance environnementale ;
- susciter un engagement collectif ;
- maîtriser les risques environnementaux ;
- concevoir des produits en intégrant innovation et créativité environnementale ;
- s'engager au-delà de l'entreprise.

Elle invite les Présidents des Maisons à s'impliquer dans la démarche par des actions concrètes.

Cette charte a été fortement dynamisée par le programme stratégique LIFE (LVMH Initiatives For the Environment), lancé en 2011, décrit dans la partie « Environnement et durabilité ».

Le Code de conduite Recrutement LVMH

Mis en place en 2009, le Code de conduite Recrutement LVMH est largement diffusé à l'ensemble des collaborateurs exerçant une activité de recrutement dans le Groupe. Il précise l'éthique du recrutement au travers de quatorze engagements. Un accent particulier y est mis sur la prévention de toute forme de discrimination et sur la promotion de la diversité. Un travail d'actualisation du Code de conduite Recrutement a été lancé en 2020 pour mieux prendre en compte les nouveaux enjeux et contextes du recrutement, qui aboutira en 2022.

La Charte LVMH relative à l'approvisionnement responsable des matières premières animales

En 2019, le Groupe a déployé la Charte LVMH relative à l'approvisionnement responsable des matières premières animales. Ce document est le fruit d'un long processus de recherche scientifique et de collaboration entre les experts environnement de LVMH, les Maisons et leurs fournisseurs. Exhaustif, il aborde le problème de l'approvisionnement de la fourrure, du cuir, du cuir exotique, de la laine et des plumes dans toute sa complexité. Il permet au Groupe de prendre des engagements à long terme pour le progrès dans trois domaines : la traçabilité totale des chaînes d'approvisionnement, les conditions d'élevage et de trappe des animaux et le respect des populations locales, de l'environnement et de la biodiversité. Dans le cadre de la charte, un comité scientifique a été mis en place pour soutenir et superviser chaque année plusieurs projets de recherche destinés à alimenter la démarche.

La Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins

En 2017, une Charte sur les relations de travail avec les mannequins a été établie par LVMH en concertation avec le groupe Kering et des professionnels du secteur, animés du même souci de respect de la dignité, de la santé et du bien-être des mannequins.

Applicable à l'ensemble des Maisons partout dans le monde, cette charte a pour objectif d'insuffler un véritable changement dans l'univers de la mode en faisant disparaître certains comportements et pratiques qui ne correspondent pas aux valeurs du Groupe et de faire prendre conscience aux mannequins qu'ils sont pleinement acteurs de ces changements.

La diffusion des principes de cette charte est soutenue par la mise en place d'un site internet dédié, wecareformodels.com, réalisé par les équipes des groupes LVMH et Kering. Ce site à l'attention des mannequins met notamment à leur disposition des bonnes pratiques et conseils prodigués par des nutritionnistes et coaches indépendants.

3. Gouvernance

La mise en œuvre opérationnelle des valeurs et référentiels éthiques du Groupe est portée par une gouvernance dédiée.

Au sein du Conseil d'administration de LVMH, le Comité d'éthique et du développement durable, composé en majorité d'Administrateurs indépendants, veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action. Le Comité joue un rôle d'orientation en matière d'éthique et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale.

Le Conseil d'administration de Christian Dior vérifie les travaux déployés par LVMH en matière d'éthique et de conformité,

La Charte interne LVMH de conformité au droit de la concurrence

En 2012, LVMH a formalisé son engagement au respect d'une concurrence libre et non faussée avec l'adoption d'une Charte interne de conformité au droit de la concurrence, dont l'objectif est de contribuer, au sein du Groupe, au développement d'une véritable culture de conformité en ce domaine. Cette Charte présente les principales règles que l'ensemble des collaborateurs doivent connaître dans la conduite des relations commerciales au quotidien, et définit de manière pragmatique les standards de conduite qui sont attendus de leur part. Le Groupe interdit notamment tout abus de position dominante, pratique concertée ou entente illicite par accords, projets, arrangements ou comportements coordonnés entre concurrents concernant les prix, les territoires, les parts de marché ou les clients. Cette charte est notamment accessible via l'Intranet « Éthique et Conformité » de LVMH.

La Charte Santé et Sécurité

Signée par le Comité exécutif du groupe LVMH en avril 2021, la Charte Santé et Sécurité encadre une démarche complète sur l'ensemble des opérations du Groupe et vise à développer une culture du « zéro accident ». Le Groupe et ses Maisons s'engagent sur cinq piliers : identifier leurs enjeux par la structuration d'une démarche ; élaborer un plan d'action à revoir périodiquement ; suivre la démarche en soumettant notamment les résultats du taux de fréquence aux comités de direction de chacune des Maisons ; engager chaque collaborateur et collaboratrice dans la démarche, notamment par la sensibilisation aux gestes de première urgence et maintenir une culture vertueuse par une collaboration entre Groupe et Maisons. À chaque pilier est associé un engagement à atteindre d'ici 2025. Cette Charte fait l'objet d'un reporting annuel.

notamment lors de présentations qui lui sont faites par le directeur Éthique et Conformité de LVMH.

La Direction « Éthique et Conformité » de LVMH anime et coordonne la démarche de conformité en matière de lutte contre la corruption, de protection des données personnelles, de respect des sanctions internationales, des droits humains et de lutte contre le blanchiment. Afin de renforcer son indépendance et sa visibilité, elle a été intégrée en avril 2021 à la Direction « Administration Générale et Affaires Juridiques » de LVMH (nouvellement créée), directement rattachée au Président directeur général.

Dotée d'un budget et d'effectifs propres, elle est également soutenue par les représentants des différentes directions de LVMH, pour favoriser la coordination sur les projets transverses qu'elle impulse. Ainsi, un Comité éthique et conformité regroupe les principales fonctions centralisées : finance, ressources humaines, juridique, audit et contrôle interne, communication, sécurité des systèmes d'information. Chaque directeur apporte son expertise au soutien de l'action de la Direction « Éthique et Conformité ». Ce Comité se réunit périodiquement et dès lors qu'une situation l'exige.

La Direction « Éthique et Conformité » s'appuie sur un réseau de plus de 80 correspondants au sein des Maisons. Nommés par les présidents de chaque Maison, ils ont pour mission de mettre en œuvre la démarche éthique et conformité au sein de leur Maison. Ils rendent compte régulièrement aux instances dirigeantes de leur Maison ainsi qu'au directeur Éthique et Conformité de LVMH.

En outre, différentes communautés ont été structurées pour favoriser la coordination entre les Maisons et porter des initiatives communes dans les domaines de l'éthique et de la responsabilité environnementale, sociale et sociétale, en particulier :

- le réseau de correspondants « Responsabilité sociale » désignés au sein des Maisons, qui a pour vocation de structurer les actions à mettre en œuvre et de permettre aux Maisons

de se les approprier et de les décliner en fonction de leurs valeurs propres, de leur environnement et des attentes de leurs collaborateurs et clients ; il est secondé par un réseau regroupant les correspondants « responsabilité sociale » des grandes régions géographiques ;

- la « Commission Environnement » rassemblant un réseau de correspondants « Environnement » issus des Maisons. Cette instance représente un forum de réflexion et de discussion autour des grands objectifs (programme LIFE 360), des opportunités et des enjeux environnementaux ;
- les représentants des Maisons responsables des achats, de certaines filières d'approvisionnement et des relations avec les fournisseurs, rassemblés dans le cadre d'un Comité « Achats Responsables » afin de faire le point sur les sujets prioritaires, de lancer de nouvelles initiatives et de partager les bonnes pratiques au sein du Groupe ;
- le réseau de correspondants « Contrôle interne » animé par la Direction de l'audit et du contrôle interne de LVMH, qui coordonne la mise en œuvre des dispositifs de pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques. Ces correspondants sont chargés, au sein des Maisons, à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne de LVMH et d'élaborer les contrôles propres à leurs métiers.

4. Identification des risques

Les activités du Groupe impliquent une exposition à différents risques qui font l'objet d'un travail régulier d'identification et de gestion dans le contexte des évolutions notamment réglementaires.

Un exercice global d'analyse des risques visant prioritairement ceux découlant de la chaîne d'approvisionnement du Groupe a été mené par LVMH avec l'appui du prestataire externe Verisk Maplecroft, spécialisé dans l'analyse des risques politiques, économiques, sociaux et environnementaux. Compte tenu du contexte économique en 2021, l'analyse issue du travail réalisé en 2020 a continué à être utilisée par les Maisons. Un nouvel exercice d'analyse globale des risques sera mené en 2022 sur la base des données de 2021.

Cet exercice repose sur le croisement d'indicateurs externes de niveaux de risques, fournis par ce prestataire avec des informations quantitatives fournies par les différentes Maisons du Groupe, en particulier les montants d'achats par catégorie et par fournisseur. Ce travail permet de classer les fournisseurs par niveau de criticité (définition d'un fournisseur critique : tout fournisseur jouant un rôle majeur dans la réalisation d'un processus de l'entreprise, c'est-à-dire tout fournisseur dont la carence ou les dysfonctionnements pourraient conduire à une interruption totale ou partielle d'activités de l'entreprise).

Une grande variété de facteurs a été analysée dans ce cadre, selon une approche à la fois géographique et sectorielle.

- Sur le pilier droits humains : salaires et temps de travail décents, discrimination sur le lieu de travail, liberté d'association et syndicale, hygiène et sécurité, travail forcé...
- Sur le pilier environnement : qualité de l'air, gestion des déchets, stress hydrique, qualité de l'eau, déforestation, changement climatique, risque de sécheresse, indicateur d'émissions de CO₂...

Sur l'ensemble de ces risques, l'analyse établie permet de rendre compte des niveaux de risques potentiels générés par les activités du Groupe découlant de sa chaîne d'approvisionnement.

S'agissant du risque de corruption, les Maisons du Groupe ont chacune identifié et hiérarchisé les scénarios de risque propres à leurs activités dans le cadre d'exercices de cartographie spécifiques basés sur des entretiens avec des représentants des différentes fonctions et zones géographiques. Ces cartographies font ressortir leur exposition en risque « brut » et en risque « net » (pour tenir compte des mesures de maîtrise des risques en place). Les résultats ont été présentés aux instances dirigeantes des Maisons et des plans d'action ont été définis pour gérer les risques identifiés.

La liste des risques retenus comme « principaux » au titre de la Déclaration de performance extra-financière compte tenu des activités du Groupe par les représentants de différentes fonctions centrales et par la Direction générale demeure inchangée cette année :

- l'impact sur les écosystèmes et l'épuisement des ressources naturelles ;
- l'établissement et la continuité de chaînes d'approvisionnement responsables ;
- la préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités ;

- la perte des savoir-faire et compétences-clés ;
- la mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs ;
- la survenance d'une faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles ;
- la défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires.

La mise à jour de cette analyse des risques prévue en 2022 sur les données d'achats 2021 sera réalisée de façon plus précise en prenant en compte des index Région/État pour certains grands pays tels que la Chine et les États-Unis.

5. Gestion des risques

Dans le souci constant d'améliorer sa maîtrise des risques extra-financiers, le Groupe a mis en place un suivi régulier des risques sur les thématiques de responsabilité éthique, sociale et environnementale.

L'exercice d'analyse globale des risques (décrit au point précédent) permet aux Maisons du Groupe d'identifier les pays et types d'approvisionnements particulièrement à risque en matière de non-respect des droits humains et d'impact sur l'environnement. Cet exercice devient un des éléments constitutifs du programme Convergence de LVMH. Celui-ci a pour but de s'assurer du bon alignement entre les risques bruts identifiés dans l'exercice de cartographie et les programmes d'audits fournisseurs ainsi que les actions de mitigation des risques.

À titre d'exemple lors de la cartographie des risques réalisée en 2020 sur la base de données 2019, un fournisseur basé à Madagascar a été identifié comme étant à risque très élevé sur la dimension Droits Humains. En analysant les audits réalisés en 2019 et en 2020, nous avons pu vérifier que les Maisons qui travaillaient avec ce fournisseur avaient réalisé trois audits lors

des deux dernières années, dont un également sur les dimensions environnementales, avec une notation « satisfaisant » en 2020. Compte tenu de ce résultat, il n'a pas été considéré comme nécessaire de le réauditer en 2021.

Ces informations sont prises en compte dans les lettres d'affirmation portant sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne dans le cadre de la démarche « ERICA », présentée dans la partie « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne ».

Chaque année, la Direction Éthique et Conformité de LVMH rend compte de la mise en œuvre de la politique d'éthique et conformité auprès du Comité d'éthique et du développement durable du Conseil d'administration de LVMH et auprès du Conseil d'administration de Christian Dior.

Les politiques mises en œuvre pour gérer les risques principaux identifiés ci-dessus, ainsi que les résultats de celles-ci, lorsque pertinent, sont présentés dans la présente section. Des renvois aux parties « Talents et attractivité » et « Environnement et durabilité » sont opérés le cas échéant.

5.1 Un programme global de préservation des écosystèmes et ressources naturelles

Parce que ses métiers exaltent la nature dans ce qu'elle a de plus pur et de plus beau, la préserver est pour le Groupe un impératif stratégique. L'intégration de cette exigence dans l'ensemble des activités du Groupe constitue un levier essentiel de sa stratégie de croissance, permettant de répondre aux attentes des parties prenantes et de stimuler constamment l'innovation.

Construit autour de neuf enjeux clés de la performance environnementale du Groupe, le programme global LIFE (LVMH Initiatives For the Environment) permet de structurer cette démarche écologique, de la conception à la vente des produits. Il fait l'objet d'une présentation détaillée dans la partie « Environnement et durabilité ».

5.2 Une démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs

Le Groupe attache une grande importance à ce que ses Maisons et leurs partenaires partagent un ensemble commun de règles, d'usages et de principes en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de protection de l'environnement. La complexité des chaînes d'approvisionnement mondiales implique un risque d'exposition à des pratiques contraires à ces règles et valeurs.

La démarche de gestion responsable des approvisionnements du Groupe a donc pour objet de mobiliser les fournisseurs et l'ensemble des filières concernées autour du respect des exigences éthiques, sociales et environnementales.

De longue date, le Groupe a fait de l'accompagnement de ses fournisseurs un axe stratégique, afin de maintenir avec eux des relations durables mues par une même quête d'excellence. Le Groupe développe une démarche globale visant à s'assurer de l'adoption par ses partenaires de pratiques respectueuses de l'environnement et des droits humains.

Cette démarche repose sur l'articulation entre :

- l'identification des zones prioritaires, éclairée notamment par l'exercice de cartographie des risques extra-financiers couvrant les activités du Groupe et de ses fournisseurs directs par type d'activités ;
- les audits de sites des fournisseurs de rang 1 ou au-delà, permettant de vérifier sur le terrain la correcte mise en œuvre des exigences du Groupe ainsi que le déploiement de programmes de remédiation en cas de non-conformité ;
- les actions d'accompagnement et de formation des fournisseurs ;
- la participation active à des initiatives intersectorielles couvrant les filières à risques.

Dans une large mesure, les actions déployées mêlent à la fois les problématiques liées au respect de l'environnement et au respect des droits humains.

Identification des priorités

L'exercice de cartographie des risques extra financiers, décrit au point 4, a vocation à éclairer l'identification des fournisseurs à auditer en priorité. Sont pris en compte les risques relatifs aux pays, aux catégories d'achats et aux montants d'achats considérés.

Dans le cadre du projet Convergence de LVMH, le Groupe a continué à renforcer en 2021 sa participation à la plate-forme EcoVadis. Une fois la cartographie des risques réalisée, les principaux fournisseurs identifiés comme étant à risque peuvent être évalués grâce à la méthodologie EcoVadis. Celle-ci permet d'évaluer leurs performances éthique, sociale et environnementale via la collecte de données documentaires, de veilles externes et de recherches sur internet.

En 2021, plus de 1 450 fournisseurs ont été invités à participer à cette démarche : 66 % des fournisseurs ont été réévalués et 72 % d'entre eux ont amélioré leur score. La moyenne du portefeuille évalué a progressé depuis la première évaluation et se situe maintenant à 54 pts (vs 44 pts moyenne Ecovadis global).

Après la direction Achats Groupe de LVMH, Louis Vuitton, le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques, Sephora et le groupe d'activités Vins et Spiritueux, Bvlgari, Fendi et Loewe en 2020, plusieurs Maisons du groupe d'activités Mode et Maroquinerie envisagent de rejoindre l'initiative en 2022.

Actions d'évaluation et plans de remédiation

Les Maisons du Groupe se singularisent par une très forte internalisation dans la fabrication de leurs produits, et la sous-traitance de production ne représente qu'une part réduite du coût des ventes. Le Groupe est donc en mesure de veiller directement au respect de conditions de travail sûres et respectueuses des droits humains pour une part conséquente de sa production.

Les Maisons mettent en œuvre des mesures de diligence raisonnable et mènent des audits de vérification auprès de leurs fournisseurs et, au-delà du rang 1, auprès de sous-traitants, afin de s'assurer qu'ils répondent bien aux exigences des Codes de conduite Fournisseurs du Groupe.

Une clause est intégrée aux contrats passés avec les fournisseurs de matières premières et composants avec lesquels le Groupe entretient des relations directes, les obligeant à être transparents sur leur chaîne d'approvisionnement en déclarant leurs sous-traitants.

Certaines Maisons, telles que Loewe, ont une démarche de mise en place de questionnaires de pré-référencement.

Les Maisons travaillent avec le fournisseur direct dans une logique collaborative et participative en l'accompagnant dans le déploiement des audits et des éventuels plans de remédiation.

Pour mener à bien ces audits, le Groupe fait appel à des entreprises indépendantes spécialisées. En 2021, 1 512 audits (hors évaluations EcoVadis) ont été réalisés chez 1 201 fournisseurs et sous-traitants. Grâce à une légère amélioration de la situation sanitaire dans les pays où se situent les sites de production, ce chiffre est en augmentation par rapport à 2020 où 1 325 audits avaient été réalisés.

Les audits couvrant à la fois les aspects sociaux (santé-sécurité, travail forcé, travail des enfants, salaires décents, temps de travail, discriminations, liberté d'association et de revendication, droit de grève, lutte contre la corruption) et environnementaux (système de management des aspects environnementaux, utilisation et pollution de l'eau, émission de gaz et pollution atmosphérique, gestion des produits chimiques, gestion des déchets, type de matières premières utilisées) ont représenté 78 % des audits réalisés. Les audits uniquement sociaux ont représenté 17 % et les audits uniquement environnementaux, 5 %. Une forte hausse des audits couvrant l'ensemble des aspects sociaux et environnementaux est à noter, grâce à la mise en place d'une nouvelle grille LVMH en janvier 2021.

Dans une démarche de suivi des fournisseurs à risque et de contrôle continu de leurs niveaux de conformité, environ un quart des audits réalisés en 2021 l'ont été auprès de fournisseurs déjà audités dans les années précédentes.

Compte tenu des perturbations économiques en 2020 et 2021, les données ci-dessous sont celles de 2019 :

	Europe	Amérique du Nord	Asie	Autres
Répartition des fournisseurs en volume d'achats (en %)	63	20	15	2
Répartition des fournisseurs en nombre (en %)	73	13	11	3
Répartition des audits (en %)	67	1	28	4

Certaines Maisons complètent leurs audits en utilisant des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail. Ces enquêtes permettent d'avoir une vision plus précise des conditions de travail sur les sites concernés, tels que du travail forcé ou du harcèlement qui peuvent ne pas être détectés lors des audits. Ces enquêtes 100% anonymes et confidentielles sont administrées via une application mobile de messagerie instantanée. En 2021, des contrôles supplémentaires spécifiques liés aux tâches effectuées par des travailleurs à domicile ont été mis en place.

En 2021, 5% des fournisseurs audités ne répondaient pas aux exigences définies par le Groupe, selon une échelle de performance à quatre niveaux, tenant compte du nombre et de la gravité des non-conformités jugées critiques. La plupart des non-conformités identifiées concernent des sujets d'hygiène et de sécurité. Des plans d'action correctifs sont systématiquement définis avec les fournisseurs concernés, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi par l'acheteur responsable au niveau de la Maison. Certaines Maisons, telles que Berluti, Fendi, Tiffany & Co ou Parfums Christian Dior, ont réalisé des coachings personnalisés à l'issue d'audits présentant des non-conformités.

Lorsqu'en dépit de l'accompagnement proposé par le Groupe, le fournisseur ou ses sous-traitants ne se montrent pas prêts à consentir les efforts nécessaires pour satisfaire aux exigences requises, il est mis fin à la relation. Compte tenu d'une montée en maturité des fournisseurs des Maisons du Groupe, 17 ruptures de relations commerciales ont eu lieu en 2021 (vs. 6 en 2020). De la même façon, un site de production n'a pas été référencé à la suite d'audits préalables non satisfaisants.

À la suite d'un projet mené en 2020 visant à avoir une grille d'audit sociale commune à l'ensemble des Maisons du Groupe, cette grille, contenant également une partie d'évaluation de risque sur les dimensions Environnement et Anti-corruption, a été mise en vigueur en janvier 2021.

Actions de formation des fournisseurs et acheteurs

Dans une logique d'accompagnement et d'amélioration continue, des formations sont régulièrement proposées par le Groupe à ses fournisseurs. Ainsi, en 2021 :

- en novembre s'est tenue à Milan la 6^e réunion de coordination développement durable LVMH Italie, qui s'est concentrée sur la compréhension et la mise en œuvre du programme LIFE 360 ;
- en octobre, sept Maisons (Acqua di Parma, Berluti, Bvlgari, Fendi, Givenchy, Loro Piana et Louis Vuitton) se sont coordonnées pour organiser une formation en ligne auprès de 25 managers de sites fournisseurs basés en Italie. En décembre, dix Maisons (Berluti, Bvlgari, Celine, Fendi, Givenchy, Loewe,

Louis Vuitton, Moët Hennessy, Parfums Christian Dior, Sephora) ont fait de même pour organiser une formation en ligne auprès de 65 managers de sites fournisseurs basés en Chine. Compte tenu des résultats de l'analyse globale des risques et des résultats de certains audits, ces formations ont porté à nouveau sur les aspects droits humains, santé et sécurité, environnement et anti-corruption ;

- tout au long de 2021, Berluti a vérifié la mise en place d'un protocole spécifique lié au Covid-19 auprès de 14 fournisseurs (le nombre total de protocoles collectés depuis le début de la pandémie est de 45).

Parallèlement aux formations achats responsables qui ont pu avoir lieu au sein de certaines Maisons dans les années précédentes, il a été décidé en 2021 de construire une formation commune à LVMH sur ce sujet. Cette formation, construite avec l'aide du cabinet Des Enjeux et Des Hommes, commencera à être délivrée en 2022.

Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques

Outre les actions menées auprès de ses fournisseurs directs, le Groupe, par l'intermédiaire de LVMH, participe à des initiatives visant à renforcer la visibilité sur les chaînes d'approvisionnement et réseaux de sous-traitants, pour être en mesure de mieux évaluer et accompagner l'ensemble des acteurs.

Les enjeux spécifiques aux différents groupes d'activités du Groupe ont conduit à la mise en place de groupes de travail (appelés « coordinations ») et au déploiement de programmes ciblés. De manière générale, les initiatives sectorielles réunissant de nombreux donneurs d'ordres sont privilégiées pour renforcer l'efficacité et la capacité d'influence sur les pratiques des sous-traitants.

S'agissant des Maisons de Montres et Joaillerie, les filières d'extraction minière, très fragmentées et laissant une large part à l'économie informelle, présentent des risques importants en matière d'atteinte aux droits humains et font l'objet à ce titre d'engagements forts de la part des Maisons, dans le cadre du programme LIFE 360 en matière de garantie d'approvisionnements en or certifié par le Responsible Jewellery Council (RJC). LVMH contribue également, avec des fournisseurs et autres concurrents pionniers, au Coloured Gemstones Working Group (CGWG) piloté par The Dragonfly Initiative, société de conseil en développement durable, pour mieux encadrer les conditions d'approvisionnement en pierres de couleur. En 2020, une plate-forme commune aux différents membres du CGWG a été créée et mise à disposition des Maisons. L'approvisionnement en diamants de Tiffany & Co dépasse les obligations du Processus de Kimberley (qui définit ce que sont des diamants dits « sans conflit ») et exige de ses fournisseurs le Protocole garanti

d'approvisionnement responsable en diamants (Diamond Source Warranty Protocol).

Les Maisons de Parfums et Cosmétiques ont rejoint l'initiative « Responsible Beauty Initiative » pilotée par EcoVadis pour développer des plans d'action répondant aux enjeux propres à leurs activités en collaboration avec des acteurs majeurs du secteur. Le groupe d'activités est par ailleurs engagé dans la « Responsible Mica Initiative », qui a pour objectif de mutualiser les ressources de différents acteurs du secteur pour garantir des conditions de travail acceptables dans ces filières d'ici 2022. Un travail de cartographie des filières d'approvisionnements indiennes en mica, engagé en 2015 suivi d'un programme d'audit jusqu'aux mines, leur permet de couvrir plus de 80% de leurs approvisionnements.

Le groupe d'activités a également rejoint l'initiative « Action for Sustainable Derivatives », une collaboration cogérée et animée par BSR et Transitions. L'initiative rassemble de grandes sociétés du secteur de la cosmétique ainsi que de l'oléochimie dont les objectifs communs sont d'améliorer la traçabilité de la filière des dérivés de palme et les pratiques et conditions tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

S'agissant des Maisons de Mode et Maroquinerie, les filières cuir et coton font l'objet d'exigences particulières de traçabilité intégrées dans le programme LIFE 360. La traçabilité du cuir est intégrée via le score établi dans le cadre des audits du standard Leather

Working Group. Une réunion de coordination cuir réunissant 30 participants s'est tenue en novembre 2021 à Florence, au sein de l'une des tanneries fournissant les Maisons de LVMH. Des objectifs de certification des matières premières comme le coton ou le cuir ont été fixés dans le cadre du programme LIFE 360, les résultats sont présentés dans la partie « Environnement et durabilité § 3.2. Principaux résultats Biodiversité 2021 ».

Pour l'ensemble des Maisons, les achats d'éléments de packaging font l'objet d'une attention particulière en raison de la fragmentation des chaînes de production dans ce secteur. Des outils sont déployés pour évaluer et améliorer la performance environnementale des emballages.

En 2021, LVMH a réuni une équipe pour définir une politique de Fair Wage applicable en interne, comme en externe, dont les principes seront communiqués au premier trimestre 2022.

Depuis quelques années, LVMH participe à l'initiative sectorielle UTTHAN, qui regroupe différents grands donneurs d'ordre du secteur du luxe dans l'univers de la broderie. Cette initiative vise à améliorer et renforcer la reconnaissance de l'expertise broderie de luxe à Bombay, où un nombre important des brodeurs partenaires de nos Maisons sont basés. L'initiative contient également un programme de formations sur sites des brodeurs. En 2021, les grilles d'audit et les niveaux de conformité ont été revus et simplifiés, et mis à jour pour être alignés sur les nouvelles réglementations indiennes.

5.3 Un souci constant de qualité et de sécurité dans le cadre de nos activités

Les Maisons du Groupe s'attachent en permanence à proposer des produits de la plus haute qualité par la recherche et l'innovation, par une grande exigence dans la sélection des matières et dans la mise en œuvre des savoir-faire de leurs métiers. Le Groupe est animé du souci constant de préserver la santé et la sécurité de ses parties prenantes.

S'agissant de ses propres collaborateurs, le Groupe met en œuvre une démarche de santé-sécurité et bien-être au travail, présentée dans la partie « Talents et attractivité ».

S'agissant des employés des fournisseurs, les audits sociaux menés auprès des fournisseurs de rang 1 et supérieur comprennent parmi leurs critères d'évaluation les aspects liés à la santé et à la sécurité (cf. 5.2).

S'agissant de ses clients, le Groupe porte une attention particulière à deux enjeux principaux : l'utilisation avisée de composés chimiques dans les processus de production et la promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux.

Une utilisation avisée de composés chimiques dans les processus de production

Soucieux de prévenir les risques inhérents à l'utilisation de composés chimiques, le Groupe respecte les textes réglementaires, recommandations des associations professionnelles et avis des comités scientifiques sur ce sujet. Le Groupe cherche constamment à anticiper ces évolutions en mettant à contri-

bution l'expertise de ses collaborateurs au service de produits plus sûrs.

Les experts du Groupe participent régulièrement aux groupes de travail des autorités nationales et européennes et sont très actifs au sein des organisations professionnelles. Leur travail de veille sur l'évolution des connaissances scientifiques et des réglementations conduit régulièrement les Maisons du Groupe à bannir l'utilisation de certaines substances et à travailler à la reformulation de certains produits.

Les Maisons du Groupe mettent à disposition de leurs clients des services de relation clientèle permettant l'analyse de toute réclamation, y compris celles liées aux effets indésirables.

S'agissant du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques, une équipe dédiée à la cosmétovigilance tient à la disposition des Maisons un réseau européen de professionnels de santé capables d'intervenir rapidement auprès des consommateurs en cas d'effets secondaires indésirables. Le suivi des produits après leur mise sur le marché permet d'explorer de nouvelles pistes de recherche et d'améliorer sans cesse leur qualité et leur bonne tolérance. Les Maisons de ce groupe d'activités respectent les législations internationales les plus sévères en matière de sécurité, dont le règlement européen relatif aux produits cosmétiques. Leurs produits doivent répondre aux exigences internes très strictes de développement, de contraintes de qualité, de traçabilité et de sécurité des produits.

Les Maisons des groupes d'activités Mode et Maroquinerie et Montres et Joaillerie se sont dotées d'un standard interne interdisant ou restreignant la présence de certaines substances dans les articles mis sur le marché et leur utilisation par les fournisseurs : la LVMH Restricted Substances List. Ce standard, qui s'applique à toute matière première utilisée par les Maisons, va au-delà des prescriptions réglementaires mondiales et est régulièrement mis à jour grâce à un travail de veille scientifique constant. En 2019, LVMH a rejoint l'organisation professionnelle ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) qui vise à déployer les meilleures pratiques en termes d'utilisation de substances dangereuses et de qualité des rejets d'eaux usées sur les sites de fabrication des filières textile et cuir. En 2021, le Groupe et les Maisons de Mode et Maroquinerie ont travaillé au déploiement du programme et ont défini des objectifs pour 2023 décrits dans la partie Environnement et durabilité au § 3.2.3 Préservation des ressources en eau.

Pour accompagner les fournisseurs dans l'élimination des substances figurant dans cette liste, des guides techniques spécifiques proposant des alternatives ont été élaborés par la direction de l'Environnement de LVMH. Des formations sont régulièrement organisées sur ce sujet.

Autre outil interne, le LVMH Testing Program renforce le système de contrôle des Maisons du groupe d'activités Mode et Maroquinerie : il leur permet en effet de tester dans neuf laboratoires partenaires les substances jugées les plus à risque en fonction des matières.

Moët Hennessy, ambassadeur d'une consommation responsable de vins et spiritueux

Les Maisons de vins et spiritueux du Groupe promeuvent l'art de la dégustation et invitent leurs consommateurs à la découverte de leur patrimoine et nos savoir-faire, également pleinement conscientes du fait que leur première responsabilité sociétale est de prévenir les risques liés à la consommation nocive d'alcool. Moët Hennessy s'engage ainsi à promouvoir une consommation modérée et des choix responsables en matière d'alcool tant auprès de ses collaborateurs que de ses consommateurs.

Dans leur expérience de dégustation, les Maisons doivent aider les consommateurs en âge de consommer les produits du Groupe à faire des choix responsables. Décider de consommer ou non, choisir ses moments de dégustation et les quantités consommées.

Le Groupe s'attache à sensibiliser et à éduquer les consommateurs, clients et salariés sur les comportements à risque tels que la consommation excessive d'alcool ou la conduite en état d'ébriété est une priorité.

Certaines personnes ne devraient pas du tout consommer d'alcool. Moët Hennessy adopte une position ferme contre la

consommation d'alcool chez les mineurs et estime aussi que les femmes enceintes devraient être mieux informées des risques liés à la consommation d'alcool pour leur enfant.

Moët Hennessy soutient pleinement l'objectif de l'Organisation mondiale de la santé de réduire de 10% la consommation nocive d'alcool dans le monde d'ici 2025.

Moët Hennessy a rejoint l'IARD (International Alliance for Responsible Drinking) en octobre 2021, groupe rassemblant les leaders de l'industrie des bières, vins et spiritueux, dédié à la promotion de la consommation responsable. Moët Hennessy s'engage à respecter les standards établis par IARD dans ses pratiques de marketing digital, dans les informations partagées avec les consommateurs notamment par la voie de l'étiquetage des produits, sur les sites de e-commerce et à travailler avec l'ensemble de la profession pour aller plus loin sur le sujet de la consommation responsable.

Des plans d'action seront déployés entre 2021 et 2025 et s'appuieront sur les engagements antérieurs.

Par exemple, Moët Hennessy a développé il y a plus de quinze ans un Code Marketing & Communication responsable. Ce Code a été régulièrement mis à jour et a récemment intégré les principes numériques de l'International Alliance for Responsible Drinking et les principes destinés aux influenceurs digitaux. Les équipes marketing sont formées sur la base de ce Code, qui est également systématiquement partagé avec nos agences externes. Par ailleurs, Moët Hennessy est membre du Pacte sur le Marketing Responsable de la World Federation of Advertisers qui est un standard du secteur qui établit des dispositifs contre l'exposition des mineurs au marketing des boissons alcoolisées.

La culture d'entreprise de Moët Hennessy est fondée sur la modération et la dégustation responsable des produits. Les collaborateurs de Moët Hennessy en sont des ambassadeurs responsables et exemplaires.

Conscients de la nécessité de sensibiliser en interne à la consommation responsable, Moët Hennessy a développé des formations spécifiques pour les collaborateurs, ainsi que des consignes particulières pour les événements réalisés au sein des Maisons et sur les Marchés.

Moët Hennessy prend part à des initiatives au niveau de l'industrie et est notamment ambassadeur de l'association mondiale « Wine in Moderation – Art de vivre » qui rassemble des acteurs du vin du monde entier autour d'un message de responsabilité sociale et sociétale de la filière.

Au niveau local, Moët Hennessy soutient également les initiatives nationales de l'industrie pour une consommation responsable telles que Responsibility.org aux États-Unis, Prevention & Moderation en France, et d'autres initiatives à travers le monde.

5.4 Un effort permanent d'attraction et d'accompagnement des talents

La mise en œuvre de notre stratégie de croissance, d'internationalisation et de digitalisation repose sur la capacité du Groupe à identifier les talents en adéquation avec ses besoins et à attirer ces profils prometteurs dans un environnement très concurrentiel. La spécificité et l'exigence des métiers du luxe nécessitent en particulier le recrutement de collaborateurs maîtrisant d'exceptionnels savoir-faire artisanaux. La promotion des métiers du Groupe, la transmission des compétences et la

formation des artisans-créateurs de demain sont donc pour le Groupe des enjeux fondamentaux.

C'est pourquoi le déploiement d'initiatives de recrutement innovantes, la mise en place et l'animation de partenariats académiques et de programmes de formation professionnelle sont des axes majeurs de la politique de ressources humaines du Groupe, détaillés dans la partie « Talents et attractivité ».

5.5 Une attention constante portée à l'inclusion et à l'épanouissement des collaborateurs

Le Groupe s'efforce en permanence de créer les conditions permettant à ses collaborateurs de développer tout leur potentiel au service de son succès. Dans un contexte de mutation des attentes professionnelles, favoriser l'épanouissement et les aspirations de nos collaborateurs et valoriser la diversité et la richesse humaine constituent des enjeux importants.

C'est pourquoi le souci du bien-être au travail, l'accompagnement des parcours de carrières, la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes, l'intégration des travailleurs handicapés et le maintien dans l'emploi des seniors constituent des priorités de notre politique de ressources humaines, détaillées dans la partie « Talents et attractivité ».

5.6 Une politique d'intégrité dans la conduite des affaires

Le Groupe exige de ses collaborateurs et partenaires un comportement exemplaire en matière d'intégrité.

Toute défaillance dans la prévention et la détection, dans le cadre de ses activités, de pratiques contraires aux réglementations applicables est susceptible de porter une atteinte grave à la réputation du Groupe, de générer une perturbation de ses activités et de l'exposer, le cas échéant, à différents types de sanctions administratives et judiciaires (amendes, retrait d'autorisations, mise en cause de collaborateurs et dirigeants ...).

Souvent dotées d'une dimension extraterritoriale, les législations relatives à la prévention de la corruption et aux autres formes de délits économiques, ainsi que les politiques de sanctions internationales donnent fréquemment lieu à des mesures d'exécution et au prononcé de sanctions judiciaires et pécuniaires.

La responsabilité personnelle des dirigeants du Groupe peut être engagée pour manquement à l'obligation de mise en œuvre des mesures de prévention et détection adéquates, y compris, le cas échéant, en l'absence d'activité illicite constatée.

Groupe d'envergure mondiale, le groupe Christian Dior intervient dans de nombreux pays à travers le monde, y compris dans des États dont le niveau de maturité en matière d'éthique des affaires est jugé insatisfaisant par les classements internationaux de référence.

Le Groupe participe aux recettes publiques des États et régions dans lesquels il exerce ses activités, et veille à respecter l'ensemble de ses obligations en matière fiscale. La gestion des risques liés à sa politique fiscale est décrite dans le chapitre « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne » au point 1.3.2.

Compte-tenu de son modèle d'affaires, le Groupe ne conclut pas de contrats commerciaux significatifs avec des gouvernements : il n'est dès lors pas sujet aux risques de corruption associés à la commande publique.

Toutefois, la conduite des activités du Groupe implique des interactions avec des autorités publiques, notamment pour l'octroi d'autorisations et permis divers. De même, dans un souci d'échange et de coopération avec les autorités et les décideurs, le Groupe contribue au débat public des pays où cela s'avère autorisé et pertinent pour ses activités. Cette intervention du Groupe dans la sphère publique s'inscrit dans le respect des lois et des règles propres aux institutions et organisations concernées, et le Groupe est inscrit aux registres des représentants d'intérêts là où son activité le nécessite.

D'autre part, le Groupe est susceptible d'être exposé, au même titre que toute entreprise privée, au risque de corruption vis-à-vis de partenaires d'affaires privés.

Des exercices d'analyse globale des des risques, décrits en § 4. Identification des risques, ont été menés au niveau du siège de LVMH et des Maisons pour identifier et hiérarchiser ces risques d'exposition.

Compte-tenu de la diversité des secteurs d'activité, et du modèle d'organisation décentralisé du Groupe, les Maisons ont développé des outils et politiques propres à leurs contextes d'activité respectifs. Au niveau central, la Direction Éthique et Conformité de LVMH développe et coordonne le déploiement d'initiatives transverses visant à renforcer les dispositifs de conformité existants au sein du Groupe, et à en assurer la cohérence.

Des actions de communication, sensibilisation et formation visant à développer la vigilance de tous les collaborateurs sont mises en œuvre ainsi que le partage d'expérience au sein du Groupe sur ces sujets. D'autre part, sont mis en place des règles, procédures et outils communs, visant à faciliter au quotidien la prévention et la détection par les opérationnels de comportements prohibés.

Actions de communication, sensibilisation et formation, partages d'expérience intra-Groupe

Point d'information central sur la politique d'éthique et conformité du Groupe, l'Intranet « Éthique et Conformité » de LVMH met à disposition de tous les collaborateurs un ensemble de documents, outils et informations relatifs à l'éthique des affaires.

Les Codes de conduite et le système d'alerte interne font l'objet d'une communication spécifique à l'occasion de l'accueil de nouveaux collaborateurs, sous la responsabilité des directions des ressources humaines compétentes. Un outil de formation en ligne a été mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs au sein de l'Intranet « Éthique et Conformité » de LVMH afin de favoriser la compréhension et l'assimilation par chacun des règles, pratiques et valeurs qu'expose les Codes de conduite du Groupe. Ce module est déjà disponible en une dizaine de langues.

Les Maisons du Groupe ont accès à un ensemble de ressources documentaires (documents de synthèse, exemples de bonnes pratiques, vidéos de sensibilisation, guides, etc.) mis à jour régulièrement par la Direction Éthique et Conformité de LVMH.

Depuis 2019, chaque Maison informe la Direction Éthique et Conformité de l'état d'avancement de son programme de conformité par le biais d'un questionnaire de reporting détaillé.

Différentes initiatives de formation et sensibilisation sont entreprises auprès des fonctions centrales comme dans les Maisons. Les initiatives suivantes, intervenues au cours de l'année 2021, sont citées à titre d'exemples :

- La Direction Éthique et Conformité de LVMH a animé de nombreux webinaires de formation anti-corruption, suivis par plus de 450 collaborateurs du siège ;
- Parfums Christian Dior a entrepris de renforcer la sensibilisation de ses top managers à la prévention de la corruption, en organisant des sessions de formation interactives en présentiel par petits groupes ;
- TAG Heuer a lancé une formation consacrée à l'éthique des affaires via une application de e-learning. Cette formation, qui doit être obligatoirement complétée par l'ensemble des collaborateurs dans le monde entier, aborde notamment la thématique de l'anti-corruption, de la prévention des conflits d'intérêts et les exigences issues d'initiatives sectorielles auxquelles la Maison adhère (processus de Kimberley et Responsible Jewellery Council) ;
- Sephora Chine a rappelé les exigences attendues de ses partenaires d'affaires en matière d'éthique et conformité dans le cadre de deux événements « Landlord Day » et « Brand Day », réunissant plus de 500 participants ;
- Perfumes Loewe a mis en scène les membres de son Comité exécutif dans une vidéo présentant le Code de conduite et les principes directeurs du Groupe, notamment sur le sujet de la prévention des conflits d'intérêts et de la pratique des cadeaux et invitations (pour l'enregistrement desquels une application mobile a été lancée) ;

En complément des actions de formation et sensibilisation mises en œuvre par le Groupe et ses Maisons, un module de formation en ligne de 45 minutes spécifiquement dédié à l'anti-corruption a été développé par le Groupe et mis à la disposition des Maisons afin de constituer un tronc commun, en complément des dispositifs de formation préexistants. Depuis sa mise à disposition fin 2018, ce module a été suivi avec succès par plusieurs milliers de collaborateurs à travers le Groupe. Ce module a fait l'objet de traductions dans six langues supplémentaires pour favoriser sa compréhension par les collaborateurs et plus de 11 000 d'entre eux l'ont terminé avec succès en 2021.

Ce module :

- rappelle la politique de tolérance zéro du Groupe en matière de corruption ;
- relaie l'engagement du Président-directeur général et du Directeur général délégué de LVMH en faveur de comportements responsables et irréprochables ;
- définit et illustre les notions de corruption et de trafic d'influence ;
- fournit un aperçu des politiques, de la gouvernance et des outils du programme de conformité anti-corruption du Groupe ;
- illustre les conséquences négatives de la corruption sur la société civile et les entreprises ;
- fournit des informations sur les législations anti-corruption applicables dans le monde et les obligations des entreprises en matière de lutte contre la corruption ;
- introduit le concept de diligence raisonnable sur les tierces parties en matière de lutte contre la corruption et les principaux éléments à vérifier ;
- est ponctué par des études de cas et des questionnaires pour s'assurer que les collaborateurs en ont bien retenu les concepts principaux.

Le 17 décembre 2021, le Président du tribunal judiciaire de Paris a validé la convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) proposée à LVMH aux termes de laquelle le Groupe s'est engagé à verser une amende d'intérêt public de 10 millions d'euros.

Règles, procédures et outils

Les Codes de conduite de Christian Dior et de LVMH définissent et illustrent les comportements à proscrire, notamment ceux susceptibles de caractériser des faits de corruption et de trafic d'influence. Ils affirment le principe de « tolérance zéro » en la matière.

En complément des Codes de conduite, le Groupe s'est doté de principes directeurs internes, un ensemble de documents applicables dans toutes ses entités ayant vocation à être utilisés comme un guide de référence pour aider les collaborateurs à adopter les comportements appropriés, sur différents sujets liés à l'éthique des affaires. Ces principes abordent en particulier :

- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, avec des éléments de définition de ces notions et l'identification d'un certain nombre de comportements suspects devant inciter les collaborateurs à la plus grande vigilance ;

- la pratique des cadeaux et invitations, et les règles impératives en la matière ;
- la prévention du blanchiment de capitaux, rappelant notamment l'existence de plafonds de paiement en espèces et de formalités déclaratives pour les règlements importants ;
- les règles de prévention, signalement et résolution des situations de conflit d'intérêts – à cet égard, chaque année, une campagne de déclaration des conflits d'intérêts est conduite au sein des instances dirigeantes du Groupe et des Maisons ;
- l'usage des actifs du Groupe et des Maisons, rappelant entre autres le caractère temporaire de la mise à disposition de ces actifs, et l'obligation d'en faire un usage professionnel et consciencieux ;
- les prêts de vêtements et accessoires des Maisons à des collaborateurs ou personnes extérieures au Groupe ;
- la politique du Groupe relative aux déplacements et à la sécurité, qui inclut des règles relatives à l'autorisation des déplacements, et au paiement des notes de frais.

Ces principes directeurs internes invitent les collaborateurs à se poser les bonnes questions et à faire preuve d'un sens des responsabilités en attirant leur attention sur un certain nombre de points de vigilance clés. Ils comprennent un certain nombre d'exemples pratiques pour illustrer les types de comportements à adopter dans les situations problématiques.

Ces principes constituent un tronc commun ayant vocation à être décliné dans les différentes entités.

En complément de ces référentiels de niveau Groupe, les Maisons ont-elles-mêmes décliné leurs propres règles et canaux de communication. Ainsi, Christian Dior Couture a lancé cette année au périmètre de la France un « Portail Compliance » permettant à chaque collaborateur de confirmer sa prise de connaissance des politiques internes et de déclarer en ligne toute situation de conflit d'intérêts le concernant.

Le référentiel de contrôle interne de LVMH intègre un socle d'exigences minimales en matière d'éthique et conformité qui font l'objet d'auto-évaluations et de vérifications dans les différentes entités du Groupe (comme précisé dans la partie « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne »).

Parmi ces exigences figure notamment l'évaluation anti-corruption des tierces-parties, selon une approche par les risques. Un document de synthèse sous forme de questions-réponses a été mis à disposition des Maisons sur l'Intranet Éthique et Conformité de LVMH. Un outil a été déployé au sein de la Holding et de certaines Maisons du Groupe afin d'automatiser une partie

du travail d'évaluation et de gestion des risques avec une plate-forme permettant l'analyse de questionnaires et la conduite de vérifications en continu sur différentes listes de surveillance.

En complément des canaux habituels de communication et d'alerte existants au sein du Groupe et des Maisons, LVMH a mis en place un dispositif d'alerte centralisé (<https://alertline.lvmh.com>), disponible pour toutes les Maisons du Groupe en une dizaine de langues, permettant le recueil et le traitement de signalements soumis par tout collaborateur et toute partie prenante externe concernant des atteintes ou risques d'atteintes sérieux à la loi, au règlement, ainsi qu'aux dispositions des Codes de conduite du Groupe ou à d'autres principes, lignes directrices et politiques internes.

Sont notamment couverts les comportements suivants :

- la corruption et le trafic d'influence ;
- le blanchiment d'argent, la fraude, la falsification de livres et registres ;
- le détournement d'actifs ;
- les pratiques anticoncurrentielles ;
- la violation de la protection des données ;
- la discrimination, le harcèlement, les violences ou menaces ;
- les infractions aux normes sociales et au droit du travail, l'emploi illégal ;
- les infractions aux réglementations sur la santé et la sécurité au travail ;
- la violation des réglementations sur la protection de l'environnement.

Les alertes traitées dans le cadre des dispositifs dédiés permettent, le cas échéant, d'enrichir les processus d'identification et de prévention des risques, dans une logique d'amélioration continue.

Le dispositif d'alerte de LVMH a donné lieu au recueil de 252 signalements au titre de l'exercice 2021. Ces signalements concernaient majoritairement des sujets liés aux Ressources humaines.

Le non-respect par les collaborateurs des règles fixées par les Codes de conduite, par les principes directeurs et plus généralement par le Règlement intérieur (ou tout document équivalent) de la Maison qui les emploie, conduit le Groupe à prendre les mesures appropriées visant à mettre fin au manquement constaté, ceci incluant toute sanction disciplinaire adaptée et proportionnée à la gravité de l'atteinte, conformément aux dispositions du Règlement intérieur en vigueur (ou tout document équivalent), des lois et des réglementations applicables.

5.7 Une gestion responsable des données personnelles

Afin de proposer à leurs clients des produits et expériences d'exception, adaptés à leurs attentes, les Maisons du Groupe doivent disposer de données clients de qualité et s'engagent dès lors à assurer la protection des données collectées.

À l'heure où le Groupe innove et se différencie par une ambitieuse stratégie numérique tournée vers ses clients et leurs aspirations, chaque Maison veille à se conformer aux réglementations applicables en matière de données personnelles et notamment au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Le respect de la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles impose la mise en place d'une gouvernance adéquate au sein du Groupe. Ainsi chaque Maison du Groupe s'est dotée d'un Délégué à la Protection des Données (Data Protection Officer, «DPO») qui pilote avec l'appui des départements juridique et cybersécurité, et en étroite collaboration avec les métiers (IT, digital, marketing, RH, etc.), la mise en conformité des activités de chaque Maison.

Cela requiert également la diffusion d'une culture de protection des données personnelles qui irrigue l'ensemble des activités et des métiers du Groupe ainsi que la prise en compte des évolutions techniques et méthodologiques. À cet égard, le Groupe et ses Maisons dispensent régulièrement des formations et sessions de sensibilisation aux problématiques liées à la protection des données personnelles en présentiel et/ou en e-learning. Les chartes de données personnelles à destination des clients et des collaborateurs des Maisons du Groupe ont été révisées afin de les informer de leurs droits et de leurs obligations en matière de données personnelles, conformément au principe de transparence prôné par le RGPD.

Une politique de cybersécurité exigeante est également appliquée au sein du Groupe afin de tenir la promesse d'une expérience client renouvelée sans faillir aux engagements de sécurité, de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité des données. Ainsi, le Groupe et ses Maisons veillent non seulement à la sécurité de leurs propres systèmes d'information mais évaluent également le niveau de sécurité des produits et services fournis par les prestataires tiers auxquels le Groupe et ses Maisons font appel. Les prestataires ayant accès aux données du Groupe et/ou de ses Maisons font l'objet d'une analyse portant sur les mesures techniques et organisationnelles qu'ils mettent en œuvre afin de s'assurer qu'ils présentent un niveau de sécurité suffisant et adapté à leurs missions. Des politiques spécifiques en matière de prévention, de détection et de réponse aux incidents de cybersécurité sont également appliquées au sein du Groupe.

De manière générale, les projets menés par le Groupe et/ou ses Maisons doivent donner lieu à la réalisation d'une étude permettant de prendre en compte les problématiques liées à la sécurité et à la protection des données personnelles (« Security and Privacy by design»). Il s'agit de veiller à ce que seules les données personnelles nécessaires aux finalités poursuivies sont effectivement collectées et traitées (« Privacy by default») et que les analyses d'impacts relatives à la protection des données qui doivent être menées ont été identifiées. Sur le plan de la sécurité des données, une analyse de risques est menée et donnent lieu à un plan d'action comportant des mesures techniques, organisationnelles et contractuelles pour adresser les risques identifiés.

Dans un souci de cohérence et d'efficacité, une politique de protection des données est proposée aux Maisons afin de leur fournir un référentiel commun de règles et de recommandations permettant d'assurer une protection adéquate des données personnelles au sein du Groupe, dans le respect des réglementations applicables.

Cette politique définit un programme de conformité Groupe en matière de protection des données personnelles, visant à mettre en place une gouvernance claire et transparente pour gérer ces problématiques, ainsi qu'un ensemble de directives, organisations et processus communs. Des modèles de registre de traitement, d'analyse d'impact, de notices d'information, de questionnaire sécurité et de clauses de données personnelles à insérer dans les contrats conclus avec les sous-traitants de données personnelles sont également fournis aux Maisons par le Groupe, que chaque Maison adapte ensuite à son propre contexte.

LVMH dispose par ailleurs de Règles Contraignantes d'Entreprises (également appelées Binding Corporate Rules, « BCR») validées par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) afin d'encadrer les transferts internationaux au sein du Groupe de données personnelles de collaborateurs et de candidats.

Une campagne d'audit et d'évaluation annuelle est menée dans le cadre du contrôle interne ou celui de l'Audit interne des Maisons afin d'évaluer le respect de leurs engagements en matière de protection des données personnelles.

Enfin, des communautés d'échange et de partage d'expériences, regroupant les DPO et leurs relais locaux ainsi que les responsables sécurité et responsables juridiques des Maisons du Groupe se réunissent régulièrement afin d'échanger sur des problématiques communes liées à la protection des données personnelles avec pour objectif d'améliorer sans cesse les pratiques en cette matière.

6. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

I. 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 consolidée 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.

II. 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 ou disponible au siège de l'entité.

III. 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 extra-financiers, 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.

IV. Responsabilité de l'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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

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)⁽¹⁾.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 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 trois personnes et se sont déroulés entre décembre 2021 et mars 2022 sur une durée totale d'intervention d'environ une semaine.

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 quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générale, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et 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 entités incluses dans le périmètre de consolidation et 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 2^e 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

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour tous les risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après :
 - pour les risques environnementaux : Activité Vins et Spiritueux : MHCS Maison et sites (Epernay, France), Hennessy Maison et sites (Cognac, France), Glenmorangie site (Tain, Écosse), Chandon Argentina sites (Argentine); Activité Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior Maison et site (Saint-Jean-de-Braye, France), Guerlain Maison et site (Chartres, France); Activité Mode et Maroquinerie : Loro Piana site (Quarona, Italie), Christian Dior Couture Maison (France) et site (Lugagnano Val d'Arda, Italie), Fendi Maison (Italie), Louis Vuitton Malletier Maison et magasins (France); Activité Montres et Joaillerie : Bvlgari Maison et site (Valenza, Italie), TAG Heuer site (Chaux-de-Fonds, Suisse); Activité Distribution sélective : Le Bon Marché (France), DFS magasins (Hong Kong), Sephora Europe Middle East Maison et magasins (France); Autres activités : Belmond hôtels (Cipriani, Italie, et Das Cataratas, Brésil),
 - pour les risques sociaux : Activité Vins et Spiritueux : MHCS (France); Activité Parfums et Cosmétiques : Guerlain (France); Activité Mode et Maroquinerie : Manufacture de Maroquinerie et Accessoires Louis Vuitton (Espagne), Fendi (Italie), Société des Ateliers Louis Vuitton (France); Activité Montres et Joaillerie : Hublot (Suisse); Activité Distribution sélective : Sephora (Chine), Segep (France); Autres activités : Belmond Copacabana Palace (Brésil),
 - pour les risques sociétaux :
 - approvisionnements responsables : Activité Vins et Spiritueux : MHCS (France), Hennessy (France); Activité Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior (France), Guerlain (France); Activité Mode et Maroquinerie : Fendi (Italie), Christian Dior Couture (France), Louis Vuitton Malletier (France); Activité Montres et Joaillerie : Tiffany & Co. (États-Unis), Bvlgari (Italie); Activité Distribution sélective : Sephora S.A. (France), Le Bon Marché (France),
 - protection des données personnelles : Le Parisien (France), Moët Hennessy (France),
 - conformité des pratiques d'affaires : Sephora S.A. (France), Parfums Christian Dior (France);
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités 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 listées ci-dessus et couvrent entre 9,1% et 79% des données consolidées sélectionnées pour ces tests (9,1% des effectifs, 46% des consommations d'énergie et 61% des approvisionnements certifiés);
- 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 mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 30 mars 2022

L'Organisme Tiers Indépendant

EY & Associés

Éric Duvaud

Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

- Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2021 par sexe et par catégorie professionnelle.
- Recrutements en CDI du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021 (répartition par sexe).
- Taux de turnover global, volontaire et involontaire des salariés en CDI du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021.
- Part des salariés en CDI formés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2021 selon les catégories professionnelles.
- Nombre moyen de jours de formation par salarié en CDI.
- Taux d'absentéisme par motif.
- Taux de fréquence des accidents du travail.
- Taux de gravité des accidents du travail.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- La santé et la sécurité au travail.
- L'inclusion et la diversité des collaborateurs.
- Le déploiement de la politique employeur et l'attraction et la formation des étudiants et des jeunes diplômés.
- La formation et l'accompagnement des collaborateurs dans leurs parcours professionnels.
- Le dialogue social.

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

- Part des sites industriels certifiés ISO 14 001 (%).
- Consommations d'énergie totales (MWh).
- Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie - scope 1 & 2 (tonnes équivalent CO₂).
- Émissions de gaz à effet de serre générées par le transport aval - scope 3 (tonnes équivalent CO₂).
- Consommation totale d'eau pour les besoins « process » (m³).
- Consommation totale d'eau pour les besoins « agricoles » (m³).
- Total de déchets produits (tonnes).
- Total de déchets dangereux produits (tonnes).
- Taux de valorisation des déchets (%).
- Total d'emballages remis aux clients (tonnes).

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- L'organisation de la démarche environnementale, en particulier la gouvernance et les engagements, incluant le programme LIFE 360.
- L'impact environnemental des emballages et le suivi de l'objectif LIFE « Circularité Créative ».
- La lutte contre le changement climatique et le suivi de l'objectif LIFE « Climat ».

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

- Part des approvisionnements en raisins, eaux de vie et vins clairs (en kg), issus des vignobles en propres ou achetés, produits sous certification de viticulture durable (%).
- Part des approvisionnements en huile de palme, de palmistes et leurs dérivés (en kg) certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated (%).
- Part des approvisionnements en cuirs ovins et bovins (en m²) issus de tanneries certifiées LWG (%).
- Part des approvisionnements en cuirs exotiques (crocodiliens) (en nombre de peaux) issus de tanneries certifiées LWG (%).
- Part des approvisionnements en or (en kg) certifiés RJC CoC.
- Part des approvisionnements en or (en kg) issus de fournisseurs certifiés RJC CoP.
- Part des approvisionnements en diamants (en ct) issus de fournisseurs certifiés RJC CoP.
- Part des approvisionnements en coton (en tonnes) certifié (%).
- Part des approvisionnements en fourrures (vison et renard) (en kg) certifiées (%).
- Part des approvisionnements en laine de moutons (mérinos et autres espèces) et cachemire (en kg) certifiée (%).
- Nombre d'audits sociaux et/ou environnementaux de fournisseurs et sous-traitant réalisés.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Les standards environnementaux pris en compte dans les approvisionnements et le suivi des objectifs LIFE « Traçabilité » et « Biodiversité ».
- Le déploiement de la Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins.
- La démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs.
- La gestion des données personnelles.
- La démarche d'intégrité dans la conduite des affaires.

7. Tables de correspondance

7.1 Déclaration de performance extra-financière

Comme tout acteur économique, le groupe Christian Dior est confronté à un ensemble de risques d'ordre extra-financier susceptibles d'affecter ses performances, de porter atteinte à sa réputation et d'impacter ses parties prenantes et/ou l'environnement. Les risques suivants ont été retenus comme « principaux » compte tenu des activités du Groupe par les représentants de différentes fonctions centrales et par la Direction générale de LVMH (cf. « Éthique et Responsabilité », § 4.) :

- l'impact sur les écosystèmes et l'épuisement des ressources naturelles ;
- l'établissement et la continuité de chaînes d'approvisionnement responsables ;
- la préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités ;
- la perte des savoir-faire et compétences-clés ;
- la mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs ;
- la survenance d'une faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles ;
- la défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires.

Le Groupe s'attache à maîtriser chacun de ces risques par la mise en œuvre de politiques adaptées. Les tables de correspondance ci-après regroupent de manière synthétique les informations constitutives de la Déclaration de performance extra-financière du Groupe au titre de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, et leur emplacement au sein du présent Rapport de gestion. Ils incluent des références aux informations requises par ce texte au titre du respect des droits de l'Homme et des luttes contre la corruption, le changement climatique, et les discriminations.

Les autres informations requises par ce texte figurent aux emplacements suivants :

- s'agissant du modèle d'affaires du Groupe, dans les sections intitulées « Modèle économique de Christian Dior » et « Présentation des activités, faits marquants et perspectives », en introduction de ce rapport ;
- s'agissant de la présentation des effectifs par groupe d'activités et par zone géographique, dans le chapitre « Talents et Attractivité », au point 1.3 ;
- s'agissant des accords collectifs conclus dans l'entreprise, dans le chapitre « Talents et Attractivité », au point 4.2 ;
- s'agissant des informations relatives à l'économie circulaire, dans le chapitre « Environnement et Durabilité », au point 2 ;
- s'agissant des informations relatives à la lutte contre le gaspillage alimentaire, dans le chapitre « Environnement et Durabilité », au point 2 ;
- s'agissant des engagements sociétaux en faveur du développement durable, outre les thèmes traités dans les tables de correspondance ci-dessous au titre des conséquences sociales, du respect des droits humains et de l'environnement, dans le chapitre « Solidarité et Mécénat », aux points 1. et 2. ;
- s'agissant du respect du bien-être animal, dans le chapitre « Environnement et Durabilité », au point 3.1.

Enfin, compte tenu de la nature des activités du Groupe, les thèmes de la lutte contre la précarité alimentaire et de l'alimentation responsable, équitable et durable, ne font pas l'objet de développements dans le présent Rapport de gestion.

7.1.1 Conséquences sociales

Risques	Politiques	Résultats
Perte des savoir-faire et compétences-clés	<ul style="list-style-type: none"> – Partenariats académiques (« Talents et Attractivité », §2.3) – Institut des Métiers d'Excellence (« Talents et Attractivité », §2.3) – Formation et accompagnement des collaborateurs (« Talents et Attractivité », §3.1) – Dispositifs spécifiques pour la formation et l'emploi de personnes en situation de handicap (« Talents et Attractivité », §2.4) – Accompagnement des talents féminins dans la prise de positions-clés (« Talents et Attractivité », §2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – Recrutements par groupe d'activités et zone géographique (« Talents et Attractivité », §2.1) – Investissement formation (« Talents et Attractivité », §3.1) – Données relatives à la mobilité interne (« Talents et Attractivité », §3.1) – Récompenses obtenues aux classements sur l'attractivité des employeurs (« Talents et Attractivité », §2.1)
Préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte « LVMH Alert line » (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Investissements en hygiène-santé-sécurité (« Talents et Attractivité », §3.2) – Formations des collaborateurs sur l'hygiène-santé-sécurité (« Talents et Attractivité », §3.2) – Audits sociaux des fournisseurs et sous-traitants comprenant une dimension santé-sécurité (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Démarche relative à l'utilisation de composés chimiques, cosmétovigilance (« Éthique et Responsabilité », §5.3) – Promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux (« Éthique et Responsabilité », §5.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Répartition, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail (« Talents et Attractivité », §3.2) – Données relatives aux audits sociaux, qui incluent une dimension santé-sécurité (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Formation des salariés et fournisseurs au standard interne « LVMH Restricted Substances List » (« Éthique et Responsabilité », §5.3)
Mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs (aspects liés à l'épanouissement au travail)	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte « LVMH Alert Line » (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Programme DARE (« Talents et Attractivité », §3.1) – LVMH Global Pulse Survey (« Talents et Attractivité », §3.1) – LVMH Heart Fund (« Talents et Attractivité », §3.2) – Formation spécifique des managers (« Talents et Attractivité », §3.1) – Comité de Groupe et Comité Commun des Sociétés européennes (« Talents et Attractivité », §3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre de réunions des instances représentatives du personnel en 2021 (« Talents et Attractivité », §3.2) – Dotation et nombre de demandes de soutien reçues dans le cadre du LVMH Heart Fund (« Talents et Attractivité », §3.2)

7.1.2 Respect des droits humains

Risques	Politiques	Résultats
Établissement et continuité de chaînes d'approvisionnement responsables (aspects liés au respect des droits humains)	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte « LVMH Alert Line » (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Analyse des risques (« Éthique et Responsabilité », §4.) – Audits sociaux des fournisseurs et sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Collecte d'informations sur la performance sociale et éthique des fournisseurs via la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Répartition des fournisseurs et audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Données sur les audits mixtes et audits spécifiquement sociaux réalisés auprès des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Proportion de ré-audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Taux de fournisseurs ne répondant pas aux exigences du Groupe (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Nombre de ruptures à la suite d'audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Nombre de relations commerciales non-initiées à la suite d'audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs (aspects liés à la lutte contre les discriminations et à la promotion de la diversité)	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte « LVMH Alert Line » (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Code de conduite Recrutement LVMH (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Formation spécifique des recruteurs (« Talents et Attractivité », §2.4) – Contrôle indépendant des pratiques de recrutement (« Talents et Attractivité », §2.4) – Dispositifs spécifiques pour la formation et l'emploi de personnes en situation de handicap (« Talents et Attractivité », §2.4) – Accompagnement des talents féminins dans la prise de positions-clés (« Talents et Attractivité », §2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – Taux d'emploi de personnes en situation de handicap (« Talents et Attractivité », §2.4) – Représentation des femmes dans les recrutements et dans les effectifs du Groupe (« Talents et Attractivité », §2.4)
Faible dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Politique de protection des données (« Éthique et Responsabilité », §5.7) 	<ul style="list-style-type: none"> – Constitution d'une communauté des Data Protection Officers (« Éthique et Responsabilité », §5.7)

7.1.3 Conséquences environnementales

Risques	Politiques	Résultats
Impact sur les écosystèmes et épuisement des ressources naturelles (incluant les aspects liés à la lutte contre le changement climatique)	<ul style="list-style-type: none"> – Charte Environnement LVMH (« Environnement et Durabilité », §1.1 et 1.2) – Programme LIFE et objectifs LIFE 360 (« Environnement et Durabilité », §1.1 et 1.2) – Lutte contre le changement climatique et fonds carbone LVMH (« Environnement et Durabilité », §5.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Amélioration de l'Indice de Performance Environnementale des emballages pour les Parfums et Cosmétiques (« Environnement et Durabilité », §2.2) – Intensification du déploiement de la viticulture durable et biologique (« Environnement et Durabilité », §3.1) – Certification des matières utilisées pour la conception des produits (« Environnement et Durabilité », §3.1) – Montants récoltés via le Fonds carbone et tonnes équivalent CO₂ évitées via les projets innovants soutenus (« Environnement et Durabilité », §5.2) – Augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique (« Environnement et Durabilité », §5.2) – Déploiement d'un système de management environnemental dans les sites industriels (« Environnement et Durabilité », §2.1.4 et 2.2.4)
Établissement et continuité de chaînes d'approvisionnement responsables (aspects liés à l'environnement)	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Charte Environnement LVMH (« Environnement et Durabilité », §1.1 et 1.2) – Programme LIFE et objectifs LIFE 360 (« Environnement et Durabilité », §1.1 et 1.2) – Dispositif d'alerte « LVMH Alert Line » (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Collecte d'informations sur la performance environnementale des fournisseurs via la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Données sur les audits environnementaux réalisés auprès des fournisseurs (audits mixtes et audits spécifiquement environnementaux) (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Programme LIFE 360 - « Biodiversité », notamment pour les filières du raisin, des cuirs et peaux, des pierres et métaux précieux, des dérivés de l'huile de palme et des substances chimiques réglementées (« Environnement et Durabilité », §3.1)

7.1.4 Lutte contre la corruption

Risques	Politiques	Résultats
Défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte « LVMH Alert Line » (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Intranet Éthique et Conformité du Groupe (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Cartographies des risques de corruption (« Éthique et Responsabilité », §4. et 5.6) – Évaluation anti-corruption des tierces-parties (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Rôle de la Direction, des correspondants, des comités Éthique et Conformité (« Éthique et Responsabilité », §3. et 5.6) – Principes directeurs internes (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Formation anticorruption (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Règles de conformité intégrées au référentiel d'audit et contrôle interne (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Comptes-rendus au Comité d'Éthique et du Développement durable du Conseil d'administration de LVMH et au Conseil d'administration de Christian Dior (« Éthique et Responsabilité », §5.6) 	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre de signalements reçus dans le cadre du dispositif LVMH Alert Line (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Nombre de validations du module de formation anti-corruption (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Nombre de correspondants Éthique et Conformité (« Éthique et Responsabilité » §5.6)

7.2 Plan de vigilance

Acteur responsable et engagé présent à l'échelle mondiale, le Groupe s'efforce d'exercer une influence positive sur les sociétés et territoires dans lesquels il évolue, et de prévenir les atteintes éventuelles que son activité, comme celle de ses fournisseurs et sous-traitants sont susceptibles de générer pour ses parties prenantes et l'environnement.

Les tables de correspondance ci-dessous regroupent de manière synthétique les informations constitutives du Plan de vigilance du Groupe au titre de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, et leur emplacement au sein du présent Rapport de gestion.

7.2.1 Droits humains et libertés fondamentales

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Analyse des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.)
Procédures d'évaluation régulière	<ul style="list-style-type: none"> – Référentiels d'audit et contrôle interne (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, », §3.5) 	<ul style="list-style-type: none"> – Audits et ré-audits de vérification (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Plans d'actions correctifs à la suite d'audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Actions d'atténuation et de prévention	<ul style="list-style-type: none"> – Formation spécifique des recruteurs pour prévenir les discriminations (« Talents et Attractivité », §2.4) – Contrôle indépendant des pratiques de recrutement (« Talents et Attractivité », §2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Formation des fournisseurs et des acheteurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Objectifs d'approvisionnements certifiés (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Mécanismes d'alerte	<ul style="list-style-type: none"> – Dispositif d'alerte « LVMH Alert Line » centralisé (« Éthique et Responsabilité », §5.6) 	<ul style="list-style-type: none"> – Dispositif « LVMH Alert Line » accessible à toutes les parties prenantes, y compris les collaborateurs de fournisseurs ou sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Certaines Maisons ont déployé des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Dispositif de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> – Actualisation régulière de l'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> – Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Ré-audits des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2)

7.2.2 Santé et sécurité des personnes

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.) – Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Procédures d'évaluation régulière	<ul style="list-style-type: none"> – Référentiels d'audit et contrôle interne (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne », §3.2) – Suivi de l'accidentologie (« Talents et Attractivité », §3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Audits et ré-audits de vérification (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Plans d'actions correctifs suite aux audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Actions d'atténuation et de prévention	<ul style="list-style-type: none"> – Standard interne LVMH Restricted Substances List (« Éthique et Responsabilité », §5.3) – LVMH Testing Program (« Éthique et Responsabilité », §5.3) – Promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux (« Éthique et Responsabilité », §5.3) – Assurance responsabilité civile (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne », §2.3) – Programmes d'assurance spécifiques dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne », §2.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Formation des fournisseurs et des acheteurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Objectifs d'approvisionnements certifiés (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Guides d'accompagnement des fournisseurs dans l'élimination des substances chimiques dont l'utilisation est restreinte ou prohibée par LVMH (« Éthique et Responsabilité », §5.3) – Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins (« Éthique et Responsabilité », §2.2)
Mécanismes d'alerte	<ul style="list-style-type: none"> – Dispositif d'alerte « LVMH Alert Line » centralisé (« Éthique et Responsabilité », §5.6) 	<ul style="list-style-type: none"> – Dispositif « LVMH Alert Line » accessible à toutes les parties prenantes, y compris les collaborateurs de fournisseurs ou sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Certaines Maisons ont déployé des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Dispositif de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> – Actualisation régulière de l'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> – Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Ré-audits des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2)

7.2.3 Environnement

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §1.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Identification des enjeux environnementaux (« Éthique et Responsabilité », §1.) – Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Procédures d'évaluation régulière	<ul style="list-style-type: none"> – Système de management environnemental (« Environnement et durabilité », §2.1.4 et 2.2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – Audits et ré-audits de vérification (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Plans d'actions correctifs suite aux audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Actions d'atténuation et de prévention	<ul style="list-style-type: none"> – Objectifs LIFE 360 (« Environnement et durabilité », §2. à 5.) – Assurance couvrant les atteintes à l'environnement (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne », §2.3 et 2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Formation des fournisseurs et des acheteurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Objectifs d'approvisionnements certifiés (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Mécanismes d'alerte	<ul style="list-style-type: none"> – Dispositif d'alerte « LVMH Alert Line » centralisé (« Éthique et Responsabilité », §5.6) 	<ul style="list-style-type: none"> – Dispositif « LVMH Alert Line » accessible à toutes les parties prenantes, y compris les collaborateurs de fournisseurs ou sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.6)
Dispositif de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> – Suivi de l'atteinte des objectifs LIFE 360 (« Environnement et durabilité », §2. à 5.) – Actualisation régulière de l'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> – Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Ré-audits des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2)

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

5. Environnement et durabilité

1.	Politique générale en matière d'environnement	76
1.1	Organisation de la démarche environnementale	76
1.2	Le programme LIFE	78
1.3	Périmètre de reporting 2021	80
2.	LIFE 360 - Circularité créative	80
2.1	Description de la politique de circularité créative	80
2.2	Principaux résultats Circularité créative en 2021	82
3.	LIFE 360 - Biodiversité	85
3.1	Description de la politique Biodiversité	85
3.2	Principaux résultats Biodiversité 2021	88
4.	LIFE 360 - Traçabilité et transparence	92
4.1	Description de la politique Traçabilité et transparence	92
4.2	Principaux résultats Traçabilité et Transparence en 2021	93
5.	LIFE 360 - Climat	94
5.1	Description de la politique Climat	94
5.2	Principaux résultats Climat en 2021	95
5.3	Soutien des principes TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)	99
6.	Taxinomie environnementale	101
6.1	Ventes	101
6.2	Investissements opérationnels (Capex)	101
6.3	Charges de maintenance, R&D et location (Opex)	102

La mise en œuvre de la politique du Groupe en matière d'environnement et de durabilité est conduite par l'intermédiaire de LVMH et ses Maisons qui rassemblent toutes les activités opérationnelles du Groupe.

1. Politique générale en matière d'environnement

L'une des conséquences de la crise sanitaire qui a continué à sévir en 2021 est le renforcement des attentes des sociétés civiles mondiales à l'égard de la protection de la biodiversité et de la lutte contre le réchauffement climatique. Désormais doté d'une quatrième valeur, celle de l'engagement (en matière d'inclusion et de solidarité, en matière d'environnement), aux côtés de celles de la créativité, la quête d'excellence et l'esprit d'entreprise, le Groupe a dévoilé sa nouvelle boussole environnementale, le 12 avril 2021, lors de son Assemblée générale : LIFE 360 (LVMH

Initiatives For the Environment – 360). Il s'agit d'une nouvelle étape de la politique environnementale du Groupe, initiée dès 1992, et qui s'inscrit dans la suite de LIFE 2020, le programme d'engagements 2016-2020 de LVMH. LIFE 360 définit des objectifs à l'horizon 2023, 2026 et 2030, déployés à l'échelle des Maisons pour accélérer les progrès, avec l'ambition de faire émerger un luxe nouveau : celui de l'alliance entre la nature d'une part, et la créativité et l'excellence artisanale d'autre part, sans que l'une ne domine l'autre.

1.1 Organisation de la démarche environnementale

1.1.1 Gouvernance

Rattachée à Antoine Arnault, membre du Conseil d'administration de LVMH, la Direction du Développement Environnement est composée de dix collaborateurs. Cette direction a pour objectifs de :

- déployer les quatre plans d'action (Circularité créative, Traçabilité, Biodiversité et Climat) du programme LIFE – LVMH Initiatives For the Environment à l'échelle des Maisons ;
- orienter la politique environnementale des sociétés du Groupe, dans le respect de la Charte Environnement de LVMH ;
- rendre compte de la stratégie environnementale du Groupe grâce à un reporting dédié et à la construction d'indicateurs d'impact spécifiques ;
- identifier les analyses environnementales, outils et méthodologies d'excellence et les proposer aux Maisons ;
- inscrire l'environnement dans les processus de créativité et nourrir l'innovation ;
- conduire les analyses de prospective pour aider les Maisons à prévenir les risques et à saisir les opportunités pour chacun des groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective ;
- former et sensibiliser les collaborateurs de tout niveau hiérarchique ;
- partager les expériences environnementales du Groupe lors des sommets internationaux et construire des partenariats d'action ;
- contribuer à la réputation du Groupe et à sa performance extra-financière.

Chaque Maison s'appuie également sur des compétences internes en matière environnementale. Ces experts forment un réseau de près de 200 correspondants Environnement issus des Maisons qui se réunit plusieurs fois par an lors des Commissions Environnement afin notamment d'échanger sur les bonnes pratiques.

En 2003, LVMH a adhéré au Pacte mondial des Nations Unies qui promeut la responsabilité civique des entreprises via le respect de dix principes universellement acceptés, dont les trois suivants en matière d'environnement :

- appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Par ailleurs, l'amélioration continue de la démarche de LVMH en matière d'environnement est étroitement liée à la capacité du Groupe à faire de ses 175 700 collaborateurs des acteurs de cette démarche. La direction de l'Environnement s'attache donc à sensibiliser, informer et former ses collaborateurs sur la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité ainsi que le changement climatique. Depuis 2016, cette mission est confiée à une Académie de l'Environnement interne. Elle élabore des parcours qui répondent aux grands enjeux du programme LIFE, à l'aide de supports pédagogiques variés : sessions présentielles, e-learning, classes virtuelles, etc. et couvre de nombreux sujets comme l'éco-conception ou l'audit environnement. En 2021, des formations à l'éco-conception des produits et des magasins ainsi qu'à la biodiversité ont été réalisées. Par ailleurs, la quasi-totalité des Maisons ont poursuivi cette année la formation et la sensibilisation de leur personnel à l'environnement. Ces actions représentent un volume total de 20 106 heures. Pour optimiser la performance environnementale des boutiques, LVMH propose notamment un programme de *webinaires* mensuels à la communauté Store Planning et Environnement, portant essentiellement sur l'éco-conception des bâtiments, en lien avec les guidelines du Groupe et LIFE 360.

En 2021, LVMH est sélectionné dans les principaux indices basés sur les critères de l'investissement responsable : FTSE4Good Global 100, Euronext Vigeo Eurozone 120 (67/100), S&P (71/100), CDP Climate (A+), CDP Water (A-) et CDP Forests (A-).

1.1.2 Identification des risques

En 2021, l'analyse des enjeux matériels pour le Groupe a été mise à jour par une cartographie de l'impact climat sur les activités de LVMH. Les principaux risques identifiés en matière environnementale au niveau Groupe concernent :

1. L'impact sur les écosystèmes ;
2. L'épuisement des ressources naturelles ;
3. L'établissement et la continuité de chaînes d'approvisionnement responsables.

Le Groupe est également exposé à des risques et bénéficie d'opportunités liés aux évolutions du climat. Les politiques mises en œuvre et les résultats qui en découlent sont présentés dans les parties suivantes.

Dans le détail, la matrice complète d'analyse des risques et des opportunités révèle les enjeux environnementaux suivants liées aux activités du Groupe :

	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective
État des ressources énergétiques et changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> - culture des raisins et rendement; - production des emballages; - distillation; - transport des produits; - érosion des sols. 	<ul style="list-style-type: none"> - éclairage et climatisation des boutiques; - transport des produits et taxe carbone; - production des ressources nécessaires à la fabrication des produits : <ul style="list-style-type: none"> - fibres textiles végétales (coton...), - cuirs dont cuirs exotiques, - fourrure, - laines; - attente des clients pour des produits plus durables; - coûts des énergies renouvelables. 	<ul style="list-style-type: none"> - production des emballages; - éclairage et climatisation des boutiques; - transport des produits et taxe carbone; - attente des clients pour des produits plus durables; - coûts des énergies renouvelables. 	<ul style="list-style-type: none"> - éclairage et climatisation des boutiques; - coûts des énergies renouvelables. 	<ul style="list-style-type: none"> - éclairage et climatisation des boutiques; - transport des produits; - coûts des énergies renouvelables.
Impact sur la ressource en eau	<ul style="list-style-type: none"> - consommation d'eau (irrigation des vignes en Australie, Nouvelle-Zélande, Argentine et Californie); - production d'effluents chargés en matière organique lors de la vinification et de la distillation. 	<ul style="list-style-type: none"> - consommation d'eau (fermes de crocodiliens et tanneries); - production d'effluents chargés en matière organique; - matières premières alternatives. 	<ul style="list-style-type: none"> - consommation d'eau (production des matières premières et transformation). 	<ul style="list-style-type: none"> - consommation d'eau lors de l'extraction des ressources minérales nécessaires à la fabrication des produits; - production d'effluents chargés en matières minérales. 	
Impact sur les écosystèmes (dont déforestation et désertification) et épuisement des ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> - production des ressources végétales nécessaires à la production : vignes, orge, seigle...; - protection de la biodiversité. 	<ul style="list-style-type: none"> - production des ressources nécessaires à la fabrication des produits : <ul style="list-style-type: none"> - fibres textiles végétales (coton...), - cuirs dont cuirs exotiques, - fourrure, - laines, - plumes duvet; - pratiques d'élevage et de trappe pour les matières premières d'origine animale; - protection de la biodiversité. 	<ul style="list-style-type: none"> - production des ressources végétales nécessaires à la fabrication des produits (rose, jasmin...); - protection de la biodiversité. 	<ul style="list-style-type: none"> - extraction des ressources nécessaires à la fabrication des produits : <ul style="list-style-type: none"> - pierres et métaux précieux, - cuir exotique; - pratiques d'élevage et de trappe pour les matières premières d'origine animale; - protection de la biodiversité. 	
Production de déchets	<ul style="list-style-type: none"> - production de résidus des processus de vinification/distillation et de déchets d'emballages; - économie circulaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - matières premières inutilisées, produits obsolètes et invendus, vitrines et événements; - attente des clients pour des produits plus durables; - économie circulaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - PLV (publicité sur les lieux de vente), déchet d'emballages, produits obsolètes et invendus; - économie circulaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - déchets issus de métaux; - économie circulaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - PLV, déchets d'emballages, produits obsolètes et invendus; - économie circulaire.

1.1.3 Dépenses environnementales

Les postes de dépenses environnementales ont été comptabilisés en suivant les recommandations de l'avis de l'Autorité des Normes Comptables (ANC). Les charges d'exploitation et les investissements ont été reportés pour chacun des postes suivants :

- protection de l'air ambiant et du climat ;
- gestion des eaux usées ;
- gestion des déchets ;
- protection et assainissement du sol ;
- lutte contre le bruit et les vibrations ;
- protection de la biodiversité et autres activités de protection de l'environnement ;
- recherche et développement.

1.2 Le programme LIFE

Signée en 2001 par le Président du Groupe, la Charte Environnement est le document fondateur des cinq grandes ambitions environnementales de LVMH :

- rechercher un haut niveau de performance environnementale ;
- susciter un engagement collectif ;
- maîtriser les risques environnementaux ;
- concevoir des produits en intégrant innovation et créativité environnementale ;
- s'engager au-delà de l'entreprise.

La Charte Environnement de LVMH incite également chaque Président de Maison à s'impliquer dans la démarche par des actions concrètes et engage chaque Maison à mettre en place un système de management de l'environnement efficace, réfléchir collectivement aux enjeux environnementaux liés aux produits, gérer les risques et utiliser les meilleures pratiques environnementales. La Charte Environnement a guidé la démarche d'engagements environnementaux de LVMH et de son programme d'actions.

1.2.1 Définition de la démarche LIFE

Lancé en 2011, le programme LIFE – LVMH Initiatives For the Environment – est conçu de façon à renforcer l'intégration de l'environnement dans la stratégie des marques, faciliter le développement de nouveaux outils de pilotage et tenir compte des évolutions et enrichissements découlant des pratiques innovantes des Maisons.

Depuis 2014, les Maisons intègrent le programme LIFE dans leur plan stratégique. Mis en œuvre par le Comité de direction de chaque Maison, le programme LIFE est établi autour de neuf dimensions clés de la performance environnementale :

- environnement dans la conception ;

En 2021, le montant des dépenses liées à la protection de l'environnement se répartit comme suit :

- charges d'exploitation : 32 millions d'euros (24,4 millions en 2020) ;
- investissements : 16,6 millions d'euros (10,4 millions en 2020).

Le montant des provisions pour risques environnementaux au 31 décembre 2021 est de 12,4 millions d'euros. Cette somme correspond aux garanties financières légales pour les installations SEVESO seuil haut.

Par ailleurs, conformément au Règlement européen 2020/852 définissant la soutenabilité environnementale des activités économiques, le Groupe a procédé à l'identification de la part de ses activités éligibles au titre des objectifs relatifs à l'adaptation et à l'atténuation du changement climatique (cf. § 6. Taxinomie environnementale).

- sécurisation de l'accès aux matières premières stratégiques et filières d'approvisionnement ;
- traçabilité et conformité des matières ;
- responsabilité environnementale et sociale des fournisseurs ;
- préservation des savoir-faire critiques ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- excellence environnementale des procédés de fabrication ;
- durée de vie et réparabilité des produits ;
- informations des clients et autres parties prenantes.

1.2.2 Le programme LIFE 360

La préparation du nouveau programme

LIFE 2020, première feuille de route issue du programme LIFE et de la cartographie des risques, qui fixait en 2016 quatre objectifs communs aux Maisons, s'est achevée fin 2020. Son bilan a montré que la majorité des objectifs avaient été atteints et dessinait également des zones d'amélioration pour l'avenir. L'analyse du bilan de LIFE 2020 a constitué l'un des éléments préparatoires du nouveau programme d'engagements du Groupe élaboré à partir de novembre 2020 avec la volonté, partagée par les Maisons, d'accélérer encore les progrès. D'autres travaux ont contribué à cette préparation :

- la définition des enjeux en co-construction avec les Maisons et opérée dans différentes instances de dialogue : le Comité scientifique de LVMH ; la Commission Futur du Luxe (créée en juillet 2020 et composée de personnalités externes représentant différentes disciplines) ; des sessions de travail avec des étudiants et des jeunes collaborateurs ;
- la mise à jour de l'analyse des risques ;

- l'analyse des engagements Développement Durable de certaines Maisons de LVMH. C'est le cas de Louis Vuitton qui s'engage à horizon 2025 sur un approvisionnement responsable pour 100 % de ses matières premières, sur le climat avec la définition d'une trajectoire validée Science Based Target et sur la circularité créative avec des engagements d'éco-conception de 100 % de ses produits. Avec son programme Sol Vivants, Moët Hennessy a arrêté fin 2020 l'utilisation d'herbicides dans ses vignobles en propre en Champagne et la projette pour 2028 pour les livreurs de raisin ;
- la LVMH Climate Week qui, du 8 au 11 décembre 2020, a proposé aux 150 200 collaborateurs du Groupe une semaine d'échanges et de rencontres avec les experts sur les thématiques du climat et de la biodiversité ;
- la réalisation d'une empreinte environnementale de l'ensemble de sa chaîne de valeur incluant les scopes 1, 2 et 3 abordant les domaines du changement climatique, de la biodiversité et de l'eau ;
- l'analyse de la contribution de la politique environnementale de LVMH aux Objectifs du Développement Durable fixés par les Nations Unies, et notamment aux ODD 3 (bonne santé et bien-être), 6 (eau propre et assainissement), 9 (industrie, innovation et infrastructure), 12 (consommation et production responsables), 15 (vie terrestre), et 17 (partenariats pour la réalisation des objectifs) ;
- la validation de la priorisation des objectifs ainsi que celle de leurs modalités de mise en œuvre lors de présentations à chacun des membres du Comité exécutif et de ceux du Comité Éthique et Développement Durable.

Les objectifs de LIFE 360

Issue de l'ensemble de ces travaux, la nouvelle feuille de route de LVMH, LIFE 360 a été dévoilée lors de l'Assemblée générale 2021 et présentée au Conseil d'administration du 28 octobre 2021. Elle définit des objectifs à horizon 2023, 2026 et 2030 et se fixe le cap de créer des produits qui portent la signature de l'ambition environnementale du Groupe : des produits en harmonie avec la nature, qui prennent soin de la biodiversité et du climat, en mobilisant les parties prenantes. Elle est articulée autour de quatre plans d'action stratégiques :

- **Circularité créative** : l'économie circulaire (écoconception, réparation, réemploi, surcyclage) et l'innovation (recherche de nouvelles matières) nourrissent la créativité ; l'objectif fixé est d'atteindre 100 % de nouveaux produits écoconçus en 2030, avec une empreinte environnementale maîtrisée,

de l'extraction des matières jusqu'à leur transformation. La stratégie packaging obéit à la même trajectoire, avec un objectif de zéro plastique vierge d'origine fossile en 2026 ;

- **Biodiversité** : les activités de LVMH entretiennent un rapport très étroit avec la nature. Les objectifs de ce plan d'action ont été construits pour limiter les impacts et lui rendre ce qui lui est emprunté : zéro sourcing dans des zones à très fort risque de déforestation ou de désertification ; 100 % des filières stratégiques d'approvisionnement couvertes par les standards les plus rigoureux d'ici 2026 ; et mise en œuvre d'un plan d'agriculture régénératrice pour réhabiliter 5 millions d'hectares d'habitat de la faune et de la flore d'ici à 2030. Le Groupe continue de déployer la Charte sur le bien-être animal publiée en 2019 et prépare une politique dédiée à la protection des ressources en eau ;
- **Climat** : la nouvelle trajectoire carbone de LVMH, compatible avec l'Accord de Paris, a été validée par SBTi en décembre 2021. Elle vise à réduire les émissions de GES liées à la consommation énergétique de 50 % d'ici 2026 (base 2019) et de 55 % celles de son scope 3 d'ici à 2030 par unité de valeur ajoutée. Quatre leviers principaux sont mobilisés pour atteindre cet objectif : 100 % d'énergie renouvelable ou bas carbone dans les sites de production et les boutiques, un plan d'action dédié à l'e-commerce vert, l'augmentation du maritime dans le ratio transport et un plan carbone fournisseurs ;
- **Traçabilité et transparence** : le plan d'action vise à déployer des programmes de traçabilité dédiés pour l'ensemble des matières premières stratégiques d'ici 2030 ainsi que des outils de partage d'information environnementales et/ou sociales à l'échelle du produit.

Ces quatre plans d'action stratégiques sont déclinés par secteurs d'activité et à l'échelle de chacune des Maisons. Ils sont accompagnés d'objectifs qui visent à mobiliser les parties prenantes autour des enjeux de LIFE 360 et notamment :

- **les collaborateurs**, avec l'ambition de concevoir des programmes de formation environnementale ajustée aux spécificités des métiers du Groupe ;
- **les clients**, avec l'objectif pour 2026, de doter les nouveaux produits d'un système d'information dédié ;
- **les fournisseurs stratégiques**, en prévoyant des clauses contractuelles RSE et leurs vérifications pour 100 % d'entre eux d'ici 2030 ;
- **les chercheurs**, avec un programme de recherche et d'innovation dédié au luxe durable pour 2023.

1.3 Périmètre de reporting 2021

Le reporting des indicateurs environnementaux couvre en 2021 le périmètre suivant :

Sites de production, entrepôts, et sites administratifs (en nombre)	2021
Sites couverts ^(a)	301
Sites non couverts ^{(b)(c)}	145
Nombre total de sites	446

(a) Intégration de Château du Galoupet et des nouveaux sites de Bvlgari, Christian Dior Couture et Louis Vuitton.

(b) Dont principalement : certains sites administratifs régionaux de Louis Vuitton et de Moët-Hennessy ainsi que des sites administratifs hébergeant moins de vingt personnes.

(c) Le Groupe Belmond a été intégré dans le reporting pour les indicateurs énergie et émissions de gaz à effet de serre associées, 7 hôtels, 5 trains et 3 bateaux ont été exclus.

Les surfaces totales des boutiques prises en compte dans le calcul de la consommation d'énergie, des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation d'eau sont les suivantes, en pourcentage des surfaces totales des boutiques du Groupe :

	% des surfaces totales des boutiques du Groupe prises en compte pour la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre ^(a)	
	2021	2020
Total Groupe	74	73

(a) Le périmètre de reporting n'inclut pas les boutiques exploitées en franchise par les activités Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques ainsi que Montres et Joaillerie.

Pour le calcul de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre sont également prises en compte : certaines boutiques de toutes les Maisons de Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie et Distribution Sélective.

Les boutiques Sephora South East Asia, Rimowa, Cha Ling, Parfums Francis Kurkdjian, Pucci et Parfums Givenchy sont exclues.

Pour la production de déchets et la consommation d'eau seuls certains magasins DFS et les magasins du groupe Le Bon Marché sont pris en compte.

2. LIFE 360 - Circularité créative

2.1 Description de la politique de circularité créative

Les Maisons de LVMH agissent pour limiter l'impact de leurs produits sur le milieu naturel en prenant en compte l'intégralité du cycle de vie. Avec la stratégie LIFE 360, LVMH réunit toutes les Maisons autour de la notion de circularité créative. Elle repose sur 4 convictions :

- l'inventivité : la sélection de nouvelles matières innovantes comme les matières recyclées, biosourcées, certifiées et/ou issues de l'agriculture régénératrice (cf. § 2.1.1 et 3.1) ;
- la sobriété : la sélection de procédés de transformation et de fabrication les plus exigeants sur les sites des Maisons et des fournisseurs avec réduction des impacts environnementaux (climat, eau, déchets, biodiversité) (cf. § 2.1.4) ;
- l'éternité : la garantie de produits à longue durée de vie en assurant une haute qualité, grâce à des savoir-faire tels que la réparation et la patine, ou à de nouvelles technologies telles que la recharge, le remplissage, le relooking des produits, ou bien encore la promotion de nouveaux services (cf. § 2.1.3) ;

- la renaissance : le soutien au déploiement d'une seconde vie des matières et des produits via le réemploi, réutilisation, le recyclage ou le surcyclage (cf. § 2.2.2).

Ces convictions sont déclinées dans le cadre de plans d'action avec des objectifs concrets :

- 100% des nouveaux produits éco-conçus d'ici à 2030 ;
- zéro plastique vierge d'origine fossile dans les emballages d'ici 2026 ;
- le déploiement de nouveaux services circulaires ;
- les sites de production des Maisons sont également des leviers majeurs de circularité, ils font l'objet d'objectifs spécifiques comme le déploiement de systèmes de management environnementaux certifiés sur la totalité des sites de production et de logistique d'ici 2026. Des politiques ambitieuses de gestion des consommations d'eaux, des rejets d'eaux usées et des déchets sont également menées.

2.1.1 100 % de produits issus d'une démarche d'éco-conception

Pour relever ce défi de l'éco-conception, le Groupe et ses Maisons ont défini ensemble des critères d'éco-conception qui couvrent à minima les sujets suivants :

- l'utilisation de matières premières certifiées, recyclées ou issues de l'agriculture régénératrice;
- la traçabilité : la connaissance des fournisseurs et pays d'origine de la matière première principale;
- la durée de vie et la fin de vie des produits.

Chaque groupe d'activités a adapté ces critères d'éco-conception au regard de ses enjeux environnementaux spécifiques; des outils sont en cours de déploiement pour permettre le suivi de ces critères ainsi que l'évaluation de l'empreinte environnementale de chaque produit.

- Parfums et Cosmétiques : les Maisons ont déployé l'IFE (Indice de Performance environnementale de la formulation) et l'IPE (indice de performance environnementale des emballages). La note IFE intègre six dimensions : la traçabilité, la *clean beauty* (interdiction d'utilisation de certaines substances), l'origine naturelle des matières premières, la *smart formulation* comme la réduction du nombre de substances utilisées, la durabilité et l'impact environnemental global. L'IPE intègre plusieurs critères comme le poids et le volume de l'emballage, son contenu en matières premières recyclées, sa recyclabilité et sa rechargeabilité.
- Mode et Maroquinerie : les Maisons du groupe Mode et Maroquinerie reprennent à l'identique les critères de traçabilité définis par le Groupe, un contenu minimal de 50% de matières premières certifiées, recyclées ou issues d'agriculture régénératrice ainsi qu'un critère de durabilité en cours de développement. Le test et le déploiement d'un outil sectoriel qui permettra le suivi des indicateurs ainsi que le calcul de l'empreinte environnementale des produits a débuté en 2021.
- Vins et Spiritueux et Montres et Joaillerie : les critères sont en cours de définition.

2.1.2 0 % de plastique vierge d'origine fossile dans les emballages clients en 2026

LVMH vise l'arrêt de l'utilisation de plastique vierge d'origine fossile dans les emballages remis aux clients d'ici 2026. Pour atteindre cet objectif, les Maisons travaillent à :

- l'utilisation de plastiques recyclés;
- l'utilisation de plastiques biosourcés;
- la substitution des plastiques par d'autres matériaux.

Par ailleurs, LVMH a pour objectif, d'ici à 2030, que 70 % des matériaux d'emballage utilisés par les Maisons (emballages remis aux clients) soient d'origine recyclée et que la totalité des emballages remis aux clients soient recyclables, compostables ou réutilisables.

2.1.3 Nouveaux services circulaires

Les 75 Maisons de LVMH constituent un territoire inégalé pour explorer de nouvelles pistes de circularité intersectorielle : c'est l'un des axes d'action de LIFE 360. Ils se matérialisent par la mise en œuvre, dès 2021, de nouveaux services :

- de durabilité des produits, comme la réparation ou l'offre de recharge;
- de don d'inventus à des associations, de réemploi (c'est-à-dire utilisation d'un produit pour le même usage que celui pour lequel il a été initialement conçu), la réutilisation (c'est-à-dire utilisation des produits ou des matières qui sont désormais des déchets) et le recyclage (réintroduction directe d'un déchet dans le cycle de production dont il est issu en remplacement total ou partiel d'une matière première neuve);
- d'échanges de matières et matériaux entre les Maisons dans le cadre de projets innovants.

2.1.4 100 % de sites industriels et logistiques avec un système de management environnemental certifié en 2026

La fabrication des produits des Maisons du Groupe est essentiellement réalisée dans les 222 sites de production et centres logistiques. Réduire leur impact environnemental et favoriser la circularité est également une source de réduction de l'empreinte environnementale des produits.

Le Groupe s'est fixé de couvrir 100% la certification environnementale de ses sites en 2026, outil à la fois dynamique, fédérateur et motivant pour l'amélioration continue des performances dans l'utilisation des bâtiments. Cette démarche de certification n'est pas nouvelle pour les Maisons : la Charte Environnement de LVMH leur impose en effet de mettre en place un système de management environnemental porté au niveau de la direction. Hennessy a joué un rôle pionnier, devenant en 1998 la première entreprise de vins et spiritueux au monde à décrocher la certification ISO 14001.

2.2 Principaux résultats Circularité créative en 2021

2.2.1 Éco-conception des emballages

Les Maisons travaillent à l'éco-conception des emballages pour réduire les quantités de matières premières utilisées, faciliter leur recyclage ainsi que contribuer à l'arrêt de l'utilisation de plastique vierge d'origine fossile. Illustration de cet objectif, Parfums Christian Dior collabore avec Eastman pour développer des emballages utilisant les technologies de recyclage moléculaire comme pour le copolyester.

Les quantités d'emballage consolidées par les Maisons concernent :

- Vins et Spiritueux : bouteilles, cartons, capsules...
- Mode et Maroquinerie : sacs boutique, pochettes, coffrets...
- Parfums et Cosmétiques : flacons, étuis...
- Montres et Joaillerie : étuis et écrins...
- Distribution sélective : sacs boutique, pochettes, coffrets...

Les emballages utilisés pour les transports sont exclus de cette analyse.

À l'échelle du Groupe, les quantités d'emballage augmentent par rapport à 2020 mais sont en baisse de 5% par rapport à 2019. Les efforts d'éco-conception des emballages se traduisent également par la diminution de la part du plastique et l'augmentation de la part du verre et du papier, en témoigne l'évolution de la note IPE (indice de performance environnementale des emballages) pour les emballages de Maisons de Parfums et Cosmétiques et de Vins et Spiritueux (cf. 2.1.1).

Tableau de suivi de l'évolution de la note IPE pour les groupes d'activités Parfums et Cosmétiques et Vins et Spiritueux :

Indicateurs	Niveau de référence	Performance 2021	Performance 2020	Évolution
IPE emballages Parfums et Cosmétiques	8,32	10,71 ^(a)	9,15	+ 17%
IPE emballage Vins et Spiritueux	Champagne : 16,03 Cognac : 10,60	16,5 13,4	16,1 13,9	+ 2% - 4%

(a) Maisons incluses : Guerlain, Parfums Christian Dior, LVMH Fragrance Brands, Benefit, Bvlgari et Make Up For Ever.

Le poids des emballages remis aux clients évolue ainsi entre 2020 et 2021 :

(en tonnes)	2021	2020	2021 pro-forma ^(a)	Évolution ^(b) (en %)
Vins et Spiritueux	170 166	141 224	170 166	20
Mode et Maroquinerie	19 149	13 090	19 149	46
Parfums et Cosmétiques	26 890	23 163	26 890	16
Montres et Joaillerie	3 390	3 274	3 543	8
Distribution sélective	4 053	4 541	4 053	(11)
Autres activités	1	1	1	-
Total	223 649	185 293	223 802	20

(a) Valeur et évolution à périmètres comparables.

(b) Évolution liée à la reprise de l'activité.

Le poids total d'emballages remis aux clients par type de matériau se répartit ainsi en 2021 :

(en tonnes)	Verre	Papier-carton	Plastique	Métal	Textile	Autres matériaux d'emballage
Vins et Spiritueux	152 495	14 431	529	2 165	59	487
Mode et Maroquinerie	472	16 109	327	118	2 121	2
Parfums et Cosmétiques	14 274	5 195	6 123	1 287	9	2
Montres et Joaillerie	1 319	1 019	767	136	111	38
Distribution sélective	298	2 476	1 136	61	82	-
Autres activités	-	1	-	-	-	-
Total	168 858	39 231	8 882	3 767	2 382	529

2.2.2 Réduction et valorisation des déchets

Le poids des déchets produits a varié comme suit entre 2020 et 2021 :

(en tonnes)	Déchets produits en 2021	Dont déchets dangereux produits en 2021 ^(a)	Déchets produits en 2020	Déchets produits en 2021 pro forma ^(d)	Évolution des déchets produits ^(d) (en %)
Vins et Spiritueux	78 881	439	52 256	78 696	51 ^(b)
Mode et Maroquinerie	19 422	4 739	13 125	18 915	44 ^(c)
Parfums et Cosmétiques	10 297	2 352	8 540	10 369	21
Montres et Joaillerie	985	409	1 584	976	(38)
Distribution sélective	2 373	12	3 140	2 418	(23)
Autres activités	1 625	74	2 042	1 625	(20)
Total	113 584	8 025	80 687	112 998	40

(a) Déchets nécessitant un tri et un traitement séparés des déchets dits « banals » (cartons, plastiques, papier...).

(b) Évolution liée à un changement de process sur un site.

(c) Évolution liée à une activité exceptionnelle sur un site.

(d) Valeur et évolution à périmètres comparables.

Les déchets ont été valorisés ainsi en 2021 :

(en % des déchets produits)	Réutilisation	Valorisation matière	Valorisation énergétique	Total valorisé
Vins et Spiritueux	3	88	3	94
Mode et Maroquinerie	19	41	25	86
Parfums et Cosmétiques	1	75	17	93
Montres et Joaillerie	1	46	25	72
Distribution sélective	2	38	38	78
Autres activités	27	32	38	97
Total	6	76	9	91

Les Maisons travaillent à la réduction et à la valorisation des déchets de production, des produits en fin de vie et des invendus. En ce qui concerne la circularité des déchets, en 2021, 91% des déchets ont été valorisés (93% en 2020). Sont considérés comme déchets valorisés ceux dont la destination finale correspond, par ordre décroissant d'intérêt conformément aux législations européennes et françaises, à la réutilisation, valorisation matière (c'est-à-dire recyclage, compostage ou épandage) ou incinération avec valorisation énergétique.

En France, les Maisons de Parfums et Cosmétiques, Sephora depuis 2010 et Louis Vuitton depuis 2011 utilisent la plate-forme CEDRE (Centre environnemental de déconditionnement, recyclage écologique) dédiée au tri, au recyclage et à la valorisation de l'ensemble des déchets issus de la fabrication, du conditionnement, de la distribution et de la vente des produits

cosmétiques. Cette plate-forme de déconditionnement accueille plusieurs types de gisements : les articles de conditionnement obsolètes, les produits alcooliques obsolètes, les éléments de publicité, les testeurs utilisés en boutique et les emballages vides rapportés par les clients en boutique. Depuis 2014, les prestations ont été élargies au textile. En 2021, ce sont 3 717 tonnes de déchets qui ont été traités (2 920 tonnes en 2020) traités. Les différents matériaux (verre, carton, bois, métal, plastique, alcool et cellophane) sont revendus à un réseau de recycleurs spécialisés.

Autre illustration, le Groupe s'est fixé l'objectif de 100% des déchets de chantiers recyclés ou réutilisés localement lors de travaux de création ou de rénovation de boutiques. Pour ce faire, les Maisons complètent le processus de construction des boutiques par un indicateur de recyclage des déchets de chantier.

2.2.3 Résultats pour les nouveaux services circulaires

Le reporting annuel suit le nombre de nouveaux projets dans les Maisons ainsi que la part de la vente de nouvelles offres de circularité. En 2021, LVMH a lancé Nona Source une plate-forme de revente des textiles inutilisés des Maisons du Groupe. Accélérateur de circularité dans l'univers de la mode, Nona Source est aussi un soutien très concret à la jeune création en proposant des tissus de grande qualité à des prix très compétitifs. Ce sont plus de 60 000 mètres de tissus qui ont été upcyclés en 2021. En 2021, LVMH a noué un partenariat avec WeTurn qui a lancé le développement de la première filière de recyclage dédiée aux invendus textiles, rouleaux de tissus et chutes de confection des grandes Maisons protégés par la propriété intellectuelle, en les transformant en nouveaux fils de qualité, 100% traçables et européens. Kenzo a également mené un projet de surcyclage avec le CETI (Centre Européen des Textiles Innovants) visant à produire du fil recyclé à partir des stocks dévalorisés ; fils recyclé qui a permis de produire plus de 6 000 nouveaux T-shirts.

Sur la lutte contre le gaspillage et les dons alimentaires, la Grande Épicerie de Paris a mis en place un suivi précis des ventes pour adapter sa production. La Croix Rouge récupère chaque jour la production invendue. Dès 2018, un partenariat a été lancé avec la société Too Good To Go, qui permet aux commerçants de proposer leurs invendus aux utilisateurs de l'application éponyme.

Au regard des activités du Groupe, la précarité alimentaire et les actions en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable ne constituent pas des risques principaux.

2.2.4 Management environnemental

En 2021, les 446 sites du Groupe continuent de déployer des systèmes de management environnemental certifié. Fin 2021, 70% des sites industriels sont certifiés ISO 14001.

Les boutiques sont également concernées par le sujet de l'éco-conception et du management environnemental. Ainsi, le Sustainable Store Planning a été créé début 2021, en partenariat avec les Achats, afin de coordonner les efforts de la communauté « boutiques ». Celle-ci regroupe plus de 300 personnes, et a permis d'accélérer la formation des décisionnaires, via une plate-forme baptisée « LIFE Influencers Journey ». Plus de 400 webinaires ont été organisés en 2021, afin d'expliquer les critères de performance environnementale des LVMH LIFE in Stores guidelines. Une nomenclature « LVMH Store Planning » a été co-construite avec les Maisons, afin d'avoir une meilleure comparabilité des projets, et d'associer des prescriptions environnementales à chaque poste de dépense. La plupart des Maisons ont pu mettre en œuvre, lors de la conception des boutiques, des facteurs d'améliorations dans le domaine de la conservation de l'énergie et de l'économie circulaire (matériaux issus du recyclage, locaux sans COVs, etc.).

2.2.5 Synthèse des résultats LIFE 360 Circularité créative en 2021

Objectifs	Performance 2021	Performance 2020	Objectif
Zéro plastique vierge d'origine fossile dans les emballages remis aux clients Quantité de plastique vierge d'origine fossile dans les emballages remis aux clients (<i>en tonne</i>)	8 632	9 162	0 (2026)
70% de matériaux recyclés dans les emballages remis aux clients Pourcentage de matériaux recyclés dans les emballages remis aux clients pour le verre et le plastique (<i>en poids</i>) ^(a)	41 %	n.a.	70% (2030)
Niveau de déploiement du système de management environnemental ISO 14001 (sites de fabrication et centres logistiques)	70%	69%	100%

(a) Donnée issue d'un reporting en cours de structuration.
n.a. : non applicable.

3. LIFE 360 – Biodiversité

3.1 Description de la politique Biodiversité

La protection des écosystèmes naturels est un impératif pour le Groupe, dont l'activité dépend très fortement des matières premières naturelles (fleurs, raisins, coton, cuir, pierres, etc.). Elle s'inscrit dans une vision de long terme qui érige en priorité la préservation de la nature, dont les richesses confèrent aux produits de ses Maisons leur caractère d'exception.

Première étape, la mesure de l'impact est un outil puissant de définition de priorités, d'objectifs et d'actions ; elle reste complexe lorsqu'il s'agit de la biodiversité. Le Groupe a déployé deux méthodes : le *Global Biodiversity Score* et une empreinte environnementale de l'ensemble de sa chaîne de valeur incluant les scopes 1, 2 et 3 en abordant les domaines du changement climatique, de la biodiversité et de l'eau. Certains indicateurs d'impact liés à l'empreinte biodiversité sont géolocalisés, permettant une analyse fine et la mise en œuvre de plans d'actions spécifiques à certains territoires. LVMH inscrit ses engagements et ses actions dans le cadre de référence défini par Science Based Target for Nature dont l'objectif est d'aligner les actions des entreprises avec les objectifs internationaux de préservation de la biodiversité.

Prenant en compte les résultats de ces empreintes, le Groupe agit et fait de la protection biodiversité et de sa régénération un pilier majeur de sa stratégie environnementale LIFE 360 qui se décline autour de trois objectifs qui visent à réduire les impacts et régénérer la biodiversité :

- zéro déforestation nette en 2026 et brute en 2030 au sein des filières d'approvisionnement ;
- 100% des matières premières stratégiques certifiées en 2026 ;
- cinq millions d'hectares d'habitat de la faune et de la flore préservés, régénérés ou réhabilités en 2030.

3.1.1 Éviter et réduire les impacts sur la biodiversité

Zéro déforestation nette en 2026 et brute en 2030 au sein des filières d'approvisionnement

Le Groupe s'est fixé l'objectif d'atteindre zéro déforestation nette au sein de ses filières en 2026 et zéro déforestation brute d'ici 2030. Parmi les matières premières considérées comme à risque, le Groupe est concerné par le bois et les dérivés du bois (papier, carton et viscose), les dérivés d'huile de palme et le cuir. Ces matières ont été identifiées à l'aide des empreintes environnementales de la chaîne de valeur LVMH. Le Groupe travaille au déploiement d'une méthodologie de quantification de l'intensité de la déforestation et a déployé des actions concrètes :

- LVMH est partenaire depuis le printemps 2021 de l'ONG Canopy dont la programme vise à éviter toute déforestation dans les filières bois et carton ainsi que viscose ;

- comme de nombreuses Maisons du Groupe, LVMH est adhérent FSC France dont la stratégie vise à certifier la gestion durable des forêts, à transformer les marchés et catalyser le changement ;
- les Maisons du Groupe demandent à leurs partenaires tanneurs de bannir tout approvisionnement en peaux issues du bassin amazonien ;
- LVMH a débuté des projets d'agroforesterie dans la filière palme en Malaisie.

100% des matières premières stratégiques certifiées en 2026

LVMH s'est donc doté d'une stratégie d'approvisionnement et de préservation des matières premières encadrée par les objectifs LIFE 360 qui engagent les Maisons d'ici 2026 à acheter et produire 100% de leurs matières premières stratégiques certifiées par les meilleurs standards environnementaux, qu'ils concernent la matière première ou le site de production, et qui garantissent une bonne préservation des écosystèmes et des ressources en eau. À l'issue du programme environnemental LIFE 2020, la liste des matières premières stratégiques a été élargie et comprend désormais :

- le raisin, le seigle et l'orge ;
- les cuirs et les peaux brutes de veaux, agneaux, cuirs exotiques et fourrures ;
- le coton ;
- les laines ;
- les duvets et plumes ;
- la viscose ;
- la soie ;
- les bois, papiers et cartons ;
- les pierres et métaux précieux ;
- l'huile de palme et ses dérivés ;
- le soja et ses dérivés pour un usage cosmétique ;
- l'alcool ;
- les ingrédients iconiques des Maisons de Parfums et Cosmétiques ;
- les substances chimiques réglementées. Toutes les Maisons ont intégré les exigences des règlements internationaux dont REACH dans leurs documents contractuels afin d'impliquer tous les fournisseurs dans cette démarche.

Par ailleurs, les Maisons ont mis en place des procédures pour s'assurer que l'ensemble de leurs produits respecte les exigences de la convention internationale CITES. Cette convention, par un système de permis d'importation et d'exportation, lutte contre la surexploitation de certaines espèces animales et végétales en voie d'extinction. Depuis 2020, en ligne avec la Charte d'engagement approvisionnement des matières d'origine animale publiée en 2019, les Maisons se sont engagées à ne plus s'approvisionner en matières classées dans l'Annexe 1 de la CITES ou identifiées comme menacées par l'UICN.

Le Groupe participe activement à soutenir les programmes de certification via l'achat de matières certifiées mais aussi via la participation aux comités d'experts, en collaboration avec d'autres parties prenantes, pour s'assurer de la neutralité et l'ambition des attentes exigées.

Vins et Spiritueux

Le groupe d'activités Vins et Spiritueux est activement engagé dans la viticulture durable, biologique ainsi que régénératrice, ce qui permet de réduire de façon drastique son impact sur l'environnement, notamment via la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires.

L'intensification du déploiement de la viticulture durable, biologique ou régénératrice dans les vignobles des Maisons et des livreurs de raisins (fournisseurs indépendants de raisins) a donc été retenue comme objectif LIFE 360. Les certifications sont multiples selon la localisation du vignoble : viticulture durable en Champagne, certification environnementale en Cognac (HVE), biologique pour certains vignobles, Napa Green en Californie... Les objectifs LIFE 360 sont les suivants :

- pour les vignobles en propre : 100% des volumes de raisin issus de la viticulture durable, biologique ou régénératrice en 2026 ;
- pour les vignobles partenaires/fournisseurs (Champagne, Cognac, Vins) : 80% des volumes de raisin issus de la viticulture durable, biologique ou régénératrice en 2026.

Mode et Maroquinerie

Les activités de Mode et Maroquinerie ont retenu neuf objectifs majeurs à l'horizon 2026 :

- l'approvisionnement en cuir de bovins et ovins en cuir exotique de tanneries de rang 1 certifiées LWG à hauteur de 90% des volumes achetés ; issu de tanneries de rang 2 et au-delà certifiées LWG ou ISO 14001 à hauteur de 50 % des volumes achetés. La certification LWG est un standard créé par le Leather Working Group pour améliorer la performance environnementale des tanneries (énergie, eau, déchets, traçabilité) ;
- l'approvisionnement en cuir exotique issu d'abattoirs et/ou de fermes certifiées selon des standards de certification qui couvrent le respect de la bien-être animale, des femmes et hommes et de l'environnement tels que la LVMH Standard for Responsible Crocodilian Production, l'ICFA (International Crocodilian Farmers Association), la South African Business Chamber of Ostriches (SAOBC) et le standard prochainement délivré par la South East Asian Reptile Conservation Alliance (SARCA). Sur ces bases, le Groupe poursuit également la certification de la totalité des fermes de crocodiles approvisionnant la tannerie du Groupe ;
- l'approvisionnement en peaux issues de fermes certifiées pour la fourrure à hauteur de 100% des volumes achetés notamment en déployant les certifications reconnues sous le programme FurMark ;

- l'approvisionnement en coton durable à hauteur de 100% des volumes achetés. Les cotons organiques et régénératifs sont favorisés tout comme le coton recyclé ;
- l'approvisionnement en laine durable à hauteur de 100% des volumes achetés. La laine durable est soit recyclée, soit provient d'élevages certifiés selon des standards de bien-être animale et de préservation de l'environnement tels que le Responsible Wool Standard (RWS), le Responsible Mohair Standard (RMS), la Code of Practice de la Sustainable Fibre Alliance (SFA), ou la Global Recycle Standard (GRS) ;
- l'approvisionnement en viscose durable à hauteur de 100% des volumes achetés qu'elle soit recyclée ou achetée auprès de fournisseurs classés vert dans le classement Canopy ;
- l'approvisionnement en soie durable (GOTS ou mix GOTS-GRS) à hauteur de 100% des volumes achetés ;
- l'approvisionnement en plumes et duvet recyclé(es) ou acheté(es) auprès de fournisseurs certifiés Responsible Down standard (RDS) à hauteur de 100% des volumes achetés ;
- l'intégration dans les relations fournisseurs de la Charte relative à l'approvisionnement des matières premières animales. Le Groupe partage avec la société civile l'objectif d'amélioration du bien-être animal matérialisé dans la Charte que le Groupe a dévoilée en 2019. Elle est accompagnée d'un Comité Scientifique consultatif qui contribue au soutien de la recherche scientifique. Ce travail est le fruit d'un long processus de recherche et de collaboration entre les experts environnement de LVMH, ses Maisons et ses fournisseurs. Exhaustive, la Charte aborde les enjeux liés à l'approvisionnement de la fourrure, du cuir, du cuir exotique, de la laine et des plumes avec des axes de progrès dans trois domaines : la traçabilité totale des chaînes d'approvisionnement, les conditions d'élevage et de trappe des animaux et le respect des communautés locales, de l'environnement et de la biodiversité.

Parfums et Cosmétiques

Le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques s'est doté de trois objectifs LIFE 360 majeurs à l'horizon 2026 dans le cadre de sa *supply chain* fournisseurs :

- l'approvisionnement en huile de palme durable à hauteur de 100% des volumes incluant l'huile de palme certifiée RSPO et l'huile de palme issue d'agriculture régénératrice ;
- l'approvisionnement en alcool durable à hauteur de 100% des volumes incluant l'alcool de betterave organique ou issu de l'agriculture régénératrice ainsi que les solutions alternatives et innovantes ;
- la certification UEBT de l'ensemble des ingrédients iconiques des Maisons.

Par ailleurs, le groupe d'activités participe à des initiatives spécifiques traitant de l'approvisionnement en mica (RMI). Le département Recherche et Développement et les Maisons sont également engagés sur l'ethnobotanique depuis des années. Ils identifient à travers la planète les espèces végétales présentant un intérêt

cosmétique particulier tout en participant à la préservation de ces espèces et au développement économique local. Le partenariat peut se concrétiser de différentes manières au travers d'un accompagnement financier, d'une aide technique et scientifique, ou d'un mécénat de compétences en mettant à disposition de ses partenaires des expertises présentes dans les équipes du Groupe. Ainsi, Parfums Christian Dior dispose des Jardins de Dior, un ensemble de parcelles dédiées à la culture d'essences végétales sélectionnées pour leurs propriétés exceptionnelles. Guerlain a également lancé de nombreux partenariats autour de l'orchidée de Chine, du vétiver d'Inde, du miel d'Ouessant, du santal d'Asie ou de la lavande du sud de la France.

Montres et Joaillerie

Le groupe d'activités Montre et Joaillerie s'est doté de trois objectifs LIFE 360 majeurs à l'horizon 2026 dans le cadre de sa *supply chain* fournisseurs :

- L'approvisionnement en or responsable à hauteur de 100 % des volumes incluant l'origine recyclée certifiée Responsible Jewellery Council (RJC) Chain-Of-Custody ou équivalent, et l'origine vierge certifiée au niveau de l'activité minière selon le standard du RJC Chain-Of-Custody ou équivalent. Le Groupe travaille actuellement à la reconnaissance d'autres standards à adopter tels que IRMA (Initiative for Responsible Mining Assurance), Fairmined, Fairtrade ou les initiatives CRAFT et Swiss Better Gold Association (SBGA) ;
- L'approvisionnement en diamants issus de fournisseurs certifiés RJC COP à hauteur de 100 % des volumes ;
- L'approvisionnement en pierres de couleur issues de fournisseurs certifiés RJC COP ou équivalent, ou vérifiées sur la plate-forme du GJCP (Gemstones and Jewellery Community Platform) à hauteur de 100 % des volumes.

Toutes les Maisons de Montres et Joaillerie sont certifiées RJC (Responsible Jewellery Council) CoP (Code of Practice). Dans le cadre des objectifs LIFE 2020 et LIFE 360, elles se sont appuyées sur cette certification, déployée dans les filières d'approvisionnement en or et diamants, pour développer leur approvisionnement responsable. Particulièrement engagée, Bvlgari est même devenue la première entreprise sur son marché à obtenir la certification CoC (Chain of Custody) pour son activité de joaillerie. Le Groupe et ses Maisons participent également à une initiative, le Coloured Gemstones Working Group (CGWG), pilotée par The Dragonfly Initiative. Le CGWG vise à déployer les meilleures pratiques environnementales et sociales dans la filière pierres de couleur en mettant à disposition, en open source à tous les acteurs de l'industrie, l'ensemble des outils développés par l'initiative et en leur permettant d'évaluer la maturité de leurs pratiques.

Tous groupes d'activités

- Bois et dérivés du bois : compte-tenu du fort engagement du Groupe pour la lutte contre la déforestation, le Groupe s'est doté d'un objectif complémentaire commun à tous les

groupes d'activités. Il concerne l'approvisionnement certifié FSC (incluant FSC mixte et FSC recyclé) de 100 % des bois, papiers et cartons à horizon 2026. Ainsi, à titre d'illustration, l'ensemble des bois utilisés pour l'agencement et la décoration des boutiques seront certifiés FSC en 2026. Dans l'immédiat, en 2021, le programme de formation des architectes intègre un module de formation sur le bois. Le Contrat cadre négocié avec les contractants généraux leur impose maintenant de déclarer le ratio de bois certifiés dans les projets.

- Substances chimiques : LVMH a également déployé de nombreux outils d'amélioration et de contrôle concernant l'utilisation de substances chimiques dans les produits. Ils sont décrits dans la partie § 5.3.

3.1.2 Protéger et régénérer la biodiversité

Le Groupe s'engage à régénérer d'ici 2030 l'équivalent de cinq millions d'hectares d'habitat de la faune et de la flore, soit au sein des filières d'approvisionnement via le déploiement de programmes d'agriculture régénératrice pour les matières agricoles stratégiques comme le raisin, le coton, les laines ou le cuir, soit via une contribution à l'effort collectif de régénération et de préservation des écosystèmes et de préservation d'espèces végétales et animales particulièrement en danger.

L'agriculture régénératrice

L'agriculture régénératrice se définit comme une agriculture capable de régénérer la santé des sols et les fonctions des écosystèmes (biodiversité, cycle de l'eau), en assurant une stabilité socio-économique pour les parties prenantes (agriculteurs, communautés) et la production de matières premières de qualité. Le Groupe a sélectionné un certain nombre de matières premières pour lesquelles il souhaite déployer des pratiques d'agriculture régénératrice comme le raisin pour les Vins et Spiritueux, le coton, les laines et le cuir pour la Mode et Maroquinerie, et la palme, la betterave et les ingrédients iconiques pour les Parfums et Cosmétiques.

Préservation et restauration d'écosystèmes

En tant qu'acteur de la société civile et pour viser une contribution nette positive sur la biodiversité, le Groupe et ses Maisons s'engagent dans le financement de projets permettant la préservation ou la restauration d'écosystèmes en dehors de ses filières d'approvisionnement. C'est dans ce cadre que LVMH et l'UNESCO ont lancé un programme pour lutter contre les facteurs de la déforestation en Amazonie doté d'un fonds de cinq millions d'euros sur cinq ans. Il propose de s'attaquer aux origines de la déforestation et de la pollution des eaux du bassin amazonien en associant huit réserves de biosphère en Bolivie (Pilón-Lajas, Beni), en Équateur (Yasuni, Sumaco, Podocarpus-El Cónador), au Brésil (Amazonie centrale) et au Pérou (Manu, Oxapampa-Asháninka-Yanesha).

3.2 Principaux résultats Biodiversité 2021

En septembre 2021, lors du Congrès Mondial de la Nature de l'Union internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), LVMH a exposé ses solutions en faveur de la biodiversité sur un stand partagé avec l'UNESCO. Antoine Arnault a témoigné de la mobilisation du Groupe à l'ouverture du congrès lors du CEO Summit. Le Groupe se mobilise depuis plus de dix ans aux côtés de nombreux partenaires en faveur de la préservation de la biodiversité. Le Groupe a été ainsi le premier acteur privé à rejoindre les huit organismes publics de recherche qui siègent au Conseil d'administration de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité (FRB). En 2019, LVMH a renforcé son engagement avec la signature d'un partenariat de cinq ans avec l'UNESCO pour soutenir le programme scientifique intergouvernemental « L'Homme et la Biosphère (MAB) ». Cet outil de coopération internationale a pour objectif d'agir en faveur de la conservation de la biodiversité au niveau mondial.

Les Maisons du Groupe s'appuient par exemple sur l'expertise scientifique de l'UNESCO et son réseau de 686 réserves de biosphère pour développer leurs politiques d'approvisionnement durable. LVMH participe activement au dispositif Act4Nature International.

Par ailleurs, LVMH a initié en 2021 un cycle d'entretiens sur la nature et le vivant avec des personnalités du monde scientifique et de la société civile pour répondre à des questions telles que : « L'humain est-il (vraiment) un animal comme les autres ? ». Des débats permettant d'accroître la sensibilisation au rôle crucial de la nature, tant il est vrai que tous les métiers du Groupe en dépendent : pas de champagne sans raisins, pas de parfums sans espèces végétales, pas de robes de soirée sans élevage du ver à soie.

3.2.1 Certification des filières stratégiques

En 2021, le niveau de certification de certaines filières comme celles du cuir (de 74% en 2020 à 81% en 2021) ou du coton (de 51% en 2020 à 61% en 2021) a progressé significativement. Dans le cadre de LIFE 360, le Groupe s'est fixé des objectifs de certification pour des filières dont les standards peuvent être encore en cours de stabilisation. C'est le cas de la filière laine et cachemire. Dans ce contexte, les Maisons du Groupe travaillent en partenariat avec leurs fournisseurs pour assurer l'achat de laines et cachemire provenant de fermes certifiées sur des critères de bien-être animal et de respect de l'environnement.

En ce qui concerne la filière fourrure, le Groupe et ses Maisons participent activement à la création de nouveaux standards de certification dans le cadre du Programme FurMark (qui suit les règles de l'ISEAL)⁽¹⁾.

Le niveau de certification de l'or pour les activités de Montres et Joaillerie des Maisons du Groupe a progressé également sensiblement en 2021 : c'est le fruit de la mobilisation des Maisons qui améliorent leur visibilité sur la chaîne d'approvisionnement jusqu'à l'affineur pour ne privilégier que des acteurs certifiés et d'autre part à un recadrage du périmètre de reporting aux activités de Montres et Joaillerie des Maisons du Groupe.

En ce qui concerne le cuir exotique, 100% des peaux achetées par la tannerie Heng-Long proviennent désormais de fermes certifiées selon le standard de certification développé par le Groupe en 2018 et revu en 2021 pour prendre en compte les derniers résultats de la recherche en matière de bien-être animal des crocodiliens élevés en ferme permettant ainsi l'alignement des exigences avec le standard ICFA (International Crocodilian Farmers Association).

(1) Source : Chain of custody models and definitions, ISEAL Alliance, V 1.0, Septembre 2016, (p. 2).

Certification des filières stratégiques : résultats LIFE 360 en 2021

Indicateurs	Performance 2021	Performance 2020	Objectif 2026
Vins et Spiritueux			
Raisins – Certification viticulture durable <i>(en pourcentage de tonnage de raisins certifiés, les données intègrent les vins clairs et les eaux de vie)</i>	Vignobles LVMH : 92% Vignobles français : 100% Reste du monde : 86% Livres de raisin : 16%	Vignobles LVMH : 92% Vignobles français : 100% Reste du monde : 90% Livres de raisin : 4%	Vignobles LVMH : 100% Livres de raisin : 50%
Mode et Maroquinerie			
Certification LWG des tanneries de cuir ovin/bovin <i>(en pourcentage de tonnage de cuir issu de tanneries certifiées)</i>	81%	74%	100%
Certification LWG des tanneries de cuir de peaux de crocodiliens <i>(en pourcentage de tonnage de peaux de crocodile issu de tanneries certifiées)</i>	70%	n.a.	100%
Coton certifié <i>(en pourcentage de tonnage de coton certifié GOTS, Better Cotton, GRS, OCS et supima)</i>	61%	51%	100%
Papier, carton et bois certifiés <i>(en pourcentage de tonnage de papier, carton et bois certifiés FSC ou PEFC)</i>	77% ^(a)	n.a.	100%
Fourrure certifiée (vison et renard) <i>(en pourcentage de peaux provenant de fermes certifiées par l'un des standards reconnus par le programme Furmark)</i>	92%	87% ^(b)	100%
Laine de moutons (mérinos et autres espèces) et cachemire certifiés <i>(en pourcentage de laine et cachemire provenant de fermes certifiées RWS, ZQ, Authentic, New Merino, Sustainawool, Nativa, SFA)</i>	24%	n.a.	100%
Certification de la totalité des fermes de crocodiliens approvisionnant la tannerie du Groupe <i>(en pourcentage de peaux de crocodiliens provenant de fermes certifiées sur le standard crocodilien LVMH)</i>	100%	86%	100%
Parfums et Cosmétiques			
Dérivés d'huile de palme <i>(en pourcentage de tonnage de dérivés certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated)</i>	95%	91%	100%
Montres et Joaillerie			
Diamant : Certification RJC COP <i>(en pourcentage de carat de diamants issus de fournisseurs directs certifiés COP)</i>	99,9%	99%	100%
Or : Certification RJC COP	98%	79%	100%
Certification RJC COC <i>Pour les Maisons non certifiées CoC, l'or est intégré à l'indicateur reporté lorsqu'il provient d'affineurs certifiés CoC, indépendamment des sous-traitants intermédiaires (entre l'affineur et la Maison)^(c)</i>	93%	77%	100%

(a) Il convient de noter que l'indicateur a été reporté par les Maisons avec une incertitude importante, les processus de reporting étant en cours de structuration.

(b) Indicateur non audité en 2020.

(c) En 2021, les Maisons reportent exclusivement sur leurs activités montres et joaillerie.

n.a. : non applicable.

3.2.2 Agriculture régénératrice et préservation des écosystèmes

Le Groupe a développé en 2021 des guides pratiques de mise en œuvre de l'agriculture régénératrice et s'est entouré d'un réseau d'experts comme Biosphères, Renature, Earthworm, Pour une Agriculture du Vivant et Savory. Un comité scientifique composé d'experts externes et indépendants valide la démarche et les projets et se réunit annuellement. Des indicateurs de pratiques et de performance ont été définis pour chaque matière première. Plusieurs projets ont déjà débuté en Turquie pour le coton, en Uruguay et en Australie pour la laine mérinos, en Malaisie pour la palme, et en France pour certains ingrédients iconiques de parfum. À titre d'illustration, Parfums Christian Dior s'est fixé l'objectif de déployer l'agriculture régénératrice pour chacune des essences du programme des Jardins de Dior soit neuf essences pour les soins (comme la rose de Granville, le longose de Madagascar, l'hibiscus rouge de Koro) et quatre essences pour les parfums (comme la rose, le jasmin ou le neroli de Grasse). La Maison est également partenaire du projet Hectar, un centre de recherche dédié à l'horticulture et aux pratiques régénératives. Enfin, tous les vignobles Moët Hennessy ont également débuté des programmes d'agriculture régénératrice.

En dehors de ses filières, LVMH et ses Maisons s'engagent dans le financement de projets permettant la préservation ou la restauration d'écosystèmes comme le programme commun de LVMH et de l'UNESCO pour lutter contre les facteurs de la déforestation en Amazonie ou le partenariat de Moët Hennessy

avec Reforest'Action pour lancer des programmes de reforestation au Kenya, en Chine, aux États-Unis, en Afrique du Sud mais aussi au sein de ses vignobles. LVMH Italie est également partenaire du programme Forestami qui vise à replanter trois millions d'arbres dans l'agglomération de Milan d'ici 2030.

Au total, ce sont 657 000 hectares qui ont été préservés ou réhabilités en 2021 (objectifs LIFE 360).

3.2.3 Préservation des ressources en eau

La consommation d'eau est analysée pour les utilisations suivantes :

- besoins « process » : utilisation de l'eau pour les opérations de nettoyage (cuves, produits, appareils, sols), la climatisation, le personnel, la fabrication des produits, etc., l'eau ainsi consommée générant des eaux usées ;
- besoins agricoles : utilisation de l'eau à des fins d'irrigation des vignes hors de France, l'irrigation n'étant pas pratiquée en France pour les vignobles du Groupe. Dans ce cadre, l'eau est prélevée directement dans le milieu naturel pour être utilisée en irrigation ; son niveau d'utilisation d'une année sur l'autre est étroitement lié aux variations climatiques. Il convient toutefois de noter que les consommations d'eau pour les besoins agricoles sont évaluées par les sites avec une incertitude plus importante que les consommations d'eau pour les besoins de « process ».

La consommation d'eau varie de la manière suivante entre 2020 et 2021 :

(en m ³)	2021	2020	2021 pro-forma ^(a)	Évolution ^(a) (en %)
Besoins « process »	3 406 813	3 310 906	3 464 166	5
Besoins agricoles (irrigation des vignes)	5 131 434	6 969 256	5 107 347	-

(a) Valeur et évolution à périmètres comparables.

La consommation d'eau pour des besoins « process » se décompose ainsi, par groupe d'activités :

(besoins « process », en m ³)	2021	2020	2021 pro-forma ^(a)	Évolution ^(a) (en %)
Vins et Spiritueux	1 314 226	1 068 162	1 311 910	23
Mode et Maroquinerie	1 494 457	1 472 857	1 483 200	1
Parfums et Cosmétiques	184 933	197 032	187 639	(5)
Montres et Joaillerie	73 397	62 427	69 611	12
Distribution sélective	188 727	229 211	174 061	(24)
Autres activités	151 073	281 217	237 745	(15) ^(b)
Total	3 406 813	3 310 906	3 464 166	(1)

(a) Valeur et évolution à périmètres comparables.

(b) Évolution liée à une régulation sur un site.

LVMH a réalisé une empreinte environnementale de l'ensemble de sa chaîne de valeur incluant les scopes 1, 2 et 3 abordant les domaines du changement climatique, de la biodiversité et de l'empreinte eau. Dans ce cadre, une analyse approfondie de sensibilité aux contraintes locales a été menée pour l'ensemble des Maisons du Groupe en utilisant la méthodologie AWARE. Cette analyse se base sur l'évaluation de la sensibilité de chaque zone géographique en comparant localement la consommation d'eau aux ressources disponibles. Quatre vignobles avec des consommations d'eau significatives à l'échelle du Groupe sont localisés dans des zones avec un stress hydrique proche de 100%, signifiant que le besoin en eau dans ces régions est proche des ressources disponibles :

- les vignobles de Domaine Chandon Argentina (Agrelo et Terrazas) qui représentent 67% des besoins agricoles en eau du Groupe et 65% de l'empreinte environnementale du Groupe sur les scopes 1 et 2 ;
- les vignobles de Domaine Chandon California et Newton qui représentent 8% des besoins agricoles en eau du Groupe et 7% de l'empreinte environnementale du Groupe sur les scopes 1 et 2.

L'irrigation des vignes est une pratique autorisée et encadrée en Californie et en Argentine en raison du climat. Cette irrigation est nécessaire au développement des vignes. Pour limiter néanmoins la consommation d'eau, les mesures suivantes sont prises : récupération d'eau de pluie, mise en place de protocoles de mesures et de caractérisation des besoins en eau, pratique généralisée de l'irrigation au goutte-à-goutte en Californie, anticipations météorologiques pour une utilisation optimisée

La DCO après traitement évolue ainsi entre 2020 et 2021 :

DCO après traitement (tonnes/an)	2021	2020	2021 pro-forma ^(a)	Évolution ^(a) (en %)
Vins et Spiritueux	1 354	917	1 353	48
Mode et Maroquinerie	19	19	19	-
Parfums et Cosmétiques	21	16	21	31
Total	1 394	952	1 394	46^(b)

(a) Valeur et évolution à périmètres comparables.

(b) Évolution liée à la reprise de l'activité et à l'évolution des processus de traitement des effluents chez Domaine Chandon Argentina.

La fréquence des mesures des Maisons les plus contributrices est conforme à la réglementation locale mais reste limitée au regard des variations observées sur les quantités rejetées.

LVMH a rejoint également l'organisation professionnelle ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) qui vise à déployer les meilleures pratiques en termes d'utilisation de substances dangereuses et de qualité des rejets d'eaux usées sur les sites de fabrication des filières textile et cuir. LVMH a défini une roadmap précise qui vise les sites productions LVMH concernés et les principaux fournisseurs des Maisons de Mode et Maroquinerie. Pour 2023, les objectifs sont les suivants : déploiement de la MRSL ZDHC, avec un taux de conformité minimum de 50%, mise en place d'un système de management des produits chimiques avec un niveau de certification ZDHC minimum de niveau

de l'irrigation ou pratique de «l'irrigation à déficit réduit» qui limite l'utilisation de l'eau et améliore la qualité des raisins et la taille de la vigne, permettant en outre une concentration des arômes et de la couleur.

Dans le cadre de la réalisation de l'empreinte environnementale de la chaîne de valeur LVMH réalisée en 2020, la consommation d'eau liée au scope 3 des activités du Groupe a été évaluée à 126 millions de m³ d'eau dont plus de 95% pour la production des matières premières, principalement : laines précieuses (47%), coton (17%), raisin et alcool de raisin (15%). L'empreinte eau sera actualisée en 2022.

Prévention des pollutions

Concernant la prévention de la pollution de l'eau, seul est retenu comme indicateur important et pertinent le rejet de substances dans l'eau par les activités Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie et Parfums et Cosmétiques concourant à l'eutrophisation. Les autres activités du Groupe n'ont qu'un très faible impact sur la qualité de l'eau. L'eutrophisation est la prolifération excessive d'algues et de plantes aquatiques due à une surcharge d'éléments nutritifs dans les eaux (phosphore en particulier), entraînant une réduction de leur oxygénation, néfaste pour l'environnement. Le paramètre pour la mesurer est la Demande chimique en oxygène (DCO), calculée après traitement des effluents dans les stations du Groupe ou dans les stations externes avec lesquelles les sites ont des conventions. Sont considérées comme traitements les opérations suivantes : l'assainissement collectif, l'assainissement autonome (bassin d'aération) et l'épandage.

« Foundation » et contrôle de la qualité des eaux usées avec au minimum un rapport ClearStream ZDHC par an. Ainsi, en 2021, la tannerie Riba Guixa et les sites productions Loro Piana ont déjà atteint l'ensemble de ces objectifs. En parallèle, les Maisons ont débuté le processus de déploiement avec leurs fournisseurs de process humides. Par ailleurs, en 2021 Loro Piana a installé sur son site de Quarona une nouvelle unité de traitement des eaux usées par osmose inverse qui permet de réutiliser les eaux traitées dans le processus de production et de déjà réduire de 10% la consommation d'eau du site en 2021.

Les émissions de COV font l'objet de plans de prévention notamment pour les activités de Parfums et Cosmétiques et les tanneries.

4. LIFE 360 – Traçabilité et transparence

4.1 Description de la politique Traçabilité et transparence

Tracer une matière de son origine au produit final, qu'il s'agisse de l'or, du coton ou du cuir, n'est pas chose aisée. Pourtant, elle est essentielle pour s'assurer du caractère responsable des pratiques. Pour réduire l'impact carbone, pour instaurer des pratiques agricoles bénéfiques pour les écosystèmes et assurer des pratiques responsables chez les fournisseurs du Groupe, il faut d'abord connaître de bout en bout les chaînes de valeur des matériaux qui composent les produits exceptionnels façonnés par les artisans et les façonniers. La traçabilité est donc un prérequis à l'identification des enjeux et à la mise en place de pratiques responsables, et au partage en toute transparence de ces pratiques aux parties prenantes. C'est ce que LVMH appelle le système de chaîne de responsabilité (ou « Chain of Custody » system) qui se définit comme suit par l'ISEAL : « L'ensemble complet des documents et mécanismes utilisés pour vérifier la traçabilité entre l'unité de production vérifiée et l'allégation sur le produit final ».

En prenant appui sur sa politique de certification des filières d'approvisionnement formalisée dès 2016, LVMH se dote de nouveaux objectifs pour parfaire la traçabilité des produits et accentuer la démarche de transparence vis-à-vis des clients :

- 100 % des chaînes d'approvisionnement stratégiques avec un système de traçabilité dédié en 2030 ;
- 100 % des nouveaux produits dotés d'un système d'information client en 2026.

4.1.1 Traçabilité

L'effort de traçabilité pour assurer des pratiques responsables sur l'entièreté de la chaîne de valeur dépend des caractéristiques des filières considérées : intégration ou non de la filière (le Groupe a pour particularité de détenir un grand nombre de manufactures, permettant d'assurer la traçabilité et le respect des pratiques responsables via le contrôle direct) ; degré de maturité de l'organisation de la filière ; caractère composite des matériaux qui en sont issus.

Les matières premières stratégiques concernées sont les suivantes :

- le raisin, le seigle et l'orge ;
- les cuirs et les peaux brutes de veaux, agneaux, cuirs exotiques et fourrures ;
- le coton ;
- les laines ;
- les duvets et plumes ;

- la viscose ;
- la soie ;
- les bois, papiers et cartons ;
- les pierres et métaux précieux ;
- l'huile de palme et ses dérivés ;
- le soja et ses dérivés pour un usage cosmétique ;
- l'alcool ;
- les ingrédients iconiques des Maisons de Parfums et Cosmétiques.

L'assurance de doter 100 % des filières stratégiques d'ici 2030 d'un système de traçabilité dédié permettant une traçabilité totale du produit jusqu'à la matière première repose sur trois sous-objectifs :

- 2023 : le pays d'origine est connu pour 100 % des filières stratégiques ;
- 2026 : 100 % des filières stratégiques sont dotées d'un système de traçabilité dédié ;
- 2030 : 100 % des filières stratégiques sont tracées du produit jusqu'à la matière première avec l'aide du système de traçabilité dédié.

Afin d'atteindre ces objectifs, le Groupe met en œuvre un processus de certification ambitieux au regard des standards les plus rigoureux de ses filières stratégiques comme décrit dans la partie § 3.1.1, qui font pour la plupart appel à des modèles de Chain of Custody et renforce les processus de traçabilité amont pour les filières les plus complexes.

Les Directions Développement Environnement et Achats de LVMH ont lancé de concert en 2021 un groupe de travail Traçabilité amont regroupant plus de vingt-cinq Maisons du Groupe et dont les objectifs sont de :

- sensibiliser aux enjeux de traçabilité en amont et construire des solutions pour y répondre ;
- initier et/ou accélérer des projets de traçabilité amont au sein de chaque Maison ;
- encadrer les besoins transversaux et standardiser les pratiques de traçabilité amont au sein de l'industrie pour les matériaux sélectionnés.

En 2021, trois webinaires de sensibilisation ont été organisés, deux Maisons (Louis Vuitton et Chaumet) ont été soutenues dans leurs projets de traçabilité matières, et trois « taskforce » matériaux ont été lancées.

4.1.2 Transparence

Partager la performance environnementale des produits avec les clients est devenu une exigence pour le Groupe qui se fixe pour objectif de doter chaque produit d'un système d'information d'ici à 2030. À cet effet, LVMH participe aux réflexions en

cours sur l'affichage environnemental, tant au niveau français qu'europpéen, notamment pour les produits de mode pour lesquels les critères de qualité et de durée de vie sont des caractéristiques primordiales. Dans les trois prochaines années, chaque groupe d'activités sera équipé d'outils permettant de générer les indicateurs environnementaux partagés avec les clients. L'ensemble des objectifs est décrit dans la partie § 2.2.

4.2 Principaux résultats Traçabilité et Transparence en 2021

4.2.1 Adoption de nouveaux outils de traçabilité

Le Groupe a lancé un appel d'offre courant 2021 ayant pour objectif de se doter d'un système de cartographie de ses filières stratégiques dont les objectifs sont le suivi des flux des matières dans les chaînes de valeur ainsi que l'identification et l'atténuation des risques environnementaux, sociaux, d'éthique et de bien-être animale. Ce faisant, le Groupe vise à optimiser les synergies et à simplifier la gestion de l'information pour les Maisons et leurs fournisseurs. Le Groupe et ses Maisons ont opté pour une solution dont la technologie et le service seront expérimentés en phase pilote lors du premier semestre 2022.

Par ailleurs, en 2021, LVMH se dote de nouvelles solutions adaptées aux spécificités des filières et annonce avec Prada Group et Cartier, filiale de Richemont, la création de l'Aura Blockchain Consortium : une solution blockchain mondiale unique, ouverte à toutes les marques de luxe dans le monde pour relever les défis communs d'approvisionnement responsable.

En ligne avec la Charte d'approvisionnement des matières animales publiée en 2019, les Maisons du Groupe travaillent à la traçabilité de leurs matières premières et connaissent en 2021 l'origine de leurs matières d'origine animale pour 90% des cuirs exotiques, 87% des fourrures et 62% des laines.

Synthèse des résultats LIFE 360 Traçabilité et transparence en 2021 :

Indicateurs Traçabilité	Performance 2021	Objectif 2023
Mode et Maroquinerie (en pourcentage des quantités achetées en 2021)		
Cuirs ovins et bovins - connaissance du pays d'abattage	76%	100%
Cuirs exotiques - connaissance du pays d'abattage	90%	100%
Fourrures - connaissance du pays d'élevage ou de la trappe	87%	100%
Laines (mouton mérinos et autres espèces, cachemire) - connaissance du pays d'élevage	62%	100%

4.2.2 Nouveaux systèmes d'information

Le Groupe et ses Maisons ont débuté le déploiement d'outils de mesure de l'impact environnemental des produits qui sont également dédiés au suivi de l'éco-conception des produits (cf. partie 2.1.1). En 2021, LVMH participe aux travaux méthodologiques français et européens au sujet de l'affichage environnemental. Deux Maisons, Louis Vuitton et Patou, participent au test officiel du standard européen « appareil » en cours de développement.

Par ailleurs, LVMH fait partie des membres fondateurs du consortium EcobeaautyScore dont l'objet est le développement d'une méthodologie partagée de mesure et de communication de l'empreinte environnementale des produits cosmétiques.

En 2021, ce sont déjà plus de 4 000 références au sein des Maisons du Groupe qui bénéficient d'un système d'information.

5. LIFE 360 – Climat

La lutte contre le changement climatique est un axe majeur de la politique environnementale du Groupe, qui a souvent joué un rôle pionnier dans ce domaine. Il a notamment participé au début des années 2000 à l'expérimentation de la méthode qui

allait devenir le Bilan Carbone. Il fut aussi la première entreprise, dans l'univers du luxe, à mettre en place en 2015 un fonds carbone interne.

5.1 Description de la politique Climat

Sur la base du calcul complet de l'empreinte carbone globale, réalisée par un cabinet externe, LVMH a défini une trajectoire carbone alignée sur l'Accord de Paris, validée par un tiers de référence internationale (Science Based Target Initiatives), prévoyant de :

- réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la consommation énergétique des sites et boutiques, en valeur absolue, d'ici 2026 (base 2019), grâce à une politique de 100 % d'énergie renouvelable ou bas carbone ;
- réduire ou éviter les émissions de GES du scope 3 (matières premières, achats, transport, déchets, usage et fin de vie du produit) de 55 % par unité de valeur ajoutée d'ici 2030 (base 2019).

5.1.1 Principaux leviers de réduction des émissions liées aux scopes 1 et 2

La diminution de l'impact lié à la consommation énergétique se met en œuvre autour de deux priorités d'action :

- l'amélioration du profil environnemental des boutiques qui sont la principale source de consommation énergétique du Groupe ;
- le recours accru aux énergies renouvelables dans les sites de production et logistiques, les sites administratifs et les boutiques.

Afin de réduire de moitié les émissions de GES dues aux activités boutiques (CO₂ émis par la production d'énergie et gaz réfrigérants des climatisations) le Groupe a établi des objectifs ambitieux et concrets sur les deux premiers jalons de 2023 et 2026.

2023 : 100 % des sites et des boutiques sont en capacité de reporter leur consommation d'énergie (factures ou compteurs) ;

2026 : 100 % des boutiques sont éclairées en LED, grâce à la rénovation partielle de l'éclairage, pour les boutiques de plus de sept ans.

Afin de faire évoluer les pratiques de conception des boutiques, les guidelines Groupe indiquent une cible de densité de puissance pour l'éclairage à 20 watts/m². Ces préconisations sont détaillées lors de formations qui indiquent aux concepteurs

les stratégies pour atteindre la sobriété énergétique tout en améliorant l'atmosphère des boutiques.

Le programme « Better Stores » identifie, à partir des consommations annuelles des boutiques, les « bad stores » qui sont les boutiques qui dépassent un certain seuil, et prévoit un mécanisme de remédiation. Les « bad stores » reçoivent alors un questionnaire détaillé sur 15 points qui permet d'identifier les travaux d'amélioration à faire d'urgence. Ce seuil était de 700 kWh/m² en 2020. Il est abaissé à 500 kWh en 2023 (600 kWh en 2021), 400 kWh en 2026 et 300 kWh en 2030.

Parallèlement aux actions menées pour diminuer sa consommation d'énergies fossiles, LVMH augmente sa consommation d'énergies renouvelables avec un objectif de 100 % d'énergie renouvelable et bas carbone d'ici 2026. L'un des principaux leviers de progrès du Groupe est la signature de contrats cadres avec des fournisseurs d'énergie, région par région, pour l'électricité et le gaz depuis 2015.

5.1.2 Principaux leviers de réduction des émissions liées au scope 3

La diminution des émissions liées au scope 3 se met en œuvre autour de deux priorités d'action :

- la diminution de l'empreinte carbone des matières premières produits et emballage : des politiques dédiées sont mises en œuvre pour chacun des groupes d'activités sur l'éco-conception des produits et emballages (cf. § 2.1.1) et l'approvisionnement en matières premières certifiées (voir § 3.1.1) et associent les fournisseurs, qu'il s'agisse des livreurs de raisins, des éleveurs ou des cultivateurs ;
- le transport durable, en mobilisant plusieurs types de moyens : priorité donnée à l'approvisionnement local ; trains et bateaux privilégiés ; optimisation des chaînes logistiques ; recours au biofuel pour le fret aérien et à l'électrique pour les livraisons du dernier kilomètre.

Le Groupe travaille également sur des sujets de prospectives comme une politique d'e-commerce vert, et une position sur ce gaz à fort pouvoir de réchauffement qu'est le méthane avec la filière de l'élevage.

5.1.3 Principaux leviers d'adaptation au changement climatique

Le Groupe conduit également une réflexion concernant les différents enjeux de l'adaptation au changement climatique. Elle concerne notamment les activités viticoles. À moyen terme, l'évolution des pratiques de viticulture est la composante majeure de la stratégie d'adaptation du Groupe. Pour les vignobles européens plusieurs réponses sont possibles selon l'ampleur du changement climatique qui sera constatée, depuis la modification des dates de vendange, l'évolution des modes de conduite des vignes (élargissement des rangs, augmentation de la taille des pieds de vigne, utilisation de l'irrigation dans certains pays...) jusqu'au test de nouveaux cépages. Pour les vignobles localisés en Argentine et en Californie, l'enjeu majeur est la disponibilité en eau (cf. § 3.2.3).

Plus largement, l'innovation qui est un élément central de la politique d'atténuation, contribue également à la politique d'adaptation du Groupe : les nouvelles pratiques d'agriculture régénératrice (voir § 2.1.1), l'utilisation de nouveaux matériaux issus des biotechnologies ou encore le déploiement du biomimétisme sont à la fois des pistes pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et des sources de diversification des approvisionnements permettant de réduire l'exposition du Groupe au changement climatique. Le programme de co-développement de technologies propres avec la fondation Solar Impulse de Bertrand Piccard, la matériauthèque « Matières à Penser » ou le partenariat Maison/0 avec la Central Saint Martins dédié à l'innovation et à

la créativité durable sont des outils d'innovation à la disposition des Maisons du Groupe.

Ces objectifs de réduction et d'adaptation ambitieux ont conduit à s'interroger sur la pertinence de certaines solutions, notamment celle de la compensation. En effet, LVMH s'était jusqu'alors interdit, pour maximiser l'effet de levier de la réduction, d'avoir recours à la compensation carbone à grande échelle (i.e. acheter des crédits carbone issus de projets d'évitement ou de séquestration des émissions pour équilibrer les émissions encore émises par l'entreprise). Pour autant, l'atteinte d'un objectif mondial de zéro émission nette en 2050 pose la question de l'utilisation des crédits carbone, ce que propose d'envisager le standard Net Zero de SBTi, une fois que les objectifs de réduction ont été atteints. Les Maisons commencent à expérimenter différents types de compensation.

Ces objectifs de réduction ambitieux ont conduit à s'interroger sur la pertinence de certaines solutions, notamment celle de la compensation. En effet, LVMH s'était jusqu'alors interdit, pour maximiser l'effet de levier de la réduction, d'avoir recours à la compensation carbone à grande échelle (i.e. acheter des crédits carbone issus de projets d'évitement ou de séquestration des émissions pour équilibrer les émissions encore émises par l'entreprise). Pour autant, l'atteinte d'un objectif mondial de zéro émission nette en 2050 pose la question de l'utilisation des crédits carbone, ce que propose d'envisager le standard Net Zero de SBTi, une fois que les objectifs de réduction ont été atteints. C'est dans ce cadre que les Maisons expérimentent différents types de compensation.

5.2 Principaux résultats Climat en 2021

Les objectifs climat du Groupe ont été validés par le tiers de référence internationale qu'est SBTi, coalition qui regroupe le CDP (Carbon Disclosure Project), l'UNGC (Global Compact), le WRI (World Resources Institute) et le WWF (World Wildlife Fund). Au-delà de l'engagement du Groupe dans son ensemble, quatre de ses Maisons, Louis Vuitton, Moët Hennessy, Parfums Christian Dior et Guerlain, ont également fait valider leur trajectoire carbone en 2021 pour leur propre périmètre, confirmant leur ambition, inscrite dans la stratégie de chaque Maison : « Notre voyage engagé » pour Louis Vuitton, « Sols vivants » pour Moët Hennessy, « Beauty as a Legacy » pour Christian Dior Parfums et enfin « Au nom de la beauté » pour Guerlain.

À l'heure où la lutte contre le changement climatique est vitale et où les entreprises doivent y prendre une part déterminante, LVMH a participé à la COP 26 pour témoigner de ses actions et dialoguer avec les parties prenantes :

- dans le cadre de l'initiative pour des marchés durables, Sustainable Market Initiative, menée par Son Altesse Royale le Prince Charles, Stella McCartney, a lancé l'exposition « Future of fashion : an innovation conversation with Stella McCartney » à la Kelvingrove Art Gallery and Museum de Glasgow. L'installation présentait des matériaux très innovants

tels que le cuir de mycélium Mylo de Bolt Threads, le coton régénérateur de Söktaş, le nylon régénéré de Econyl et NuCycl de Evrnu provenant de déchets de post-consommation et de plastiques océaniques ;

- Antoine Arnault, responsable Image et Environnement de LVMH, a été auditionné pour le Groupe dans le cadre de l'étude spéciale des Nations-Unies et Accenture : « The 2021 United Nations Global Compact-Accenture CEO Study On Sustainability : 'Climate Leadership In The Eleventh Hour' ». Plus grand programme mondial de recherche sur le développement durable, il réunit les perspectives de plus de 1 000 PDG de 113 pays et de 21 secteurs d'activité ;
- le Groupe a également participé aux conférences « Net Zero Business and Value Chain » organisé par EpE (Entreprises pour l'Environnement) au Pavillon européen, « Fashion Industry On The Race to Zero » organisé par Fashion Industry Charter for Climate Action (UNFCCC), « Objectif Net Zéro du secteur privé : comment les entreprises peuvent-elles contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone planétaire, et rendre compte de leurs stratégies ? » organisé par l'ADEME et Carbone 4 et a organisé la conférence « Preserving Biodiversity Can Help Mitigate Climate Change » dans le Pavillon français.

À un programme de co-développement de technologies propres avec la fondation Solar Impulse s'ajoutent les innovations générées par l'utilisation du Fonds carbone de LVMH, à hauteur, en 2021, de 7,9 millions d'euros pour 60 projets qui éviteraient plus de 2 600 t eqCO₂ par an. En 2021, la Fondation Solar Impulse a également édité une étude des solutions technologiques rentables et environnementales efficaces pour la transition écologique en Écosse à l'occasion de la COP 26 à Glasgow. Le guide a mis en exergue une étude de cas pour Glenmorangie, la Maison écossaise du Groupe, seule entreprise présente dans le guide, remis au gouvernement écossais en marge de la COP 26.

5.2.1 Consommation d'énergie

La recherche de l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables constituent des axes majeurs de la politique menée par le Groupe pour réduire son impact carbone, politique impliquant également une meilleure gestion de l'énergie, indispensable pour faire baisser la consommation d'énergie globale. Des actions sont menées depuis longtemps au sein des sites de production des Maisons.

La consommation d'énergie globale s'est élevée à 1 198 144 MWh en 2021 pour les filiales du Groupe incluses dans le périmètre de reporting. Celle-ci correspond à la somme des sources d'énergie primaire (fioul, butane, propane, gaz naturel) et des sources d'énergie secondaire (électricité, vapeur et eau glacée) principalement utilisées pour la mise en œuvre des procédés de fabrication, de la climatisation et du chauffage des bâtiments et des boutiques. La consommation d'électricité des boutiques non couvertes par le reporting (26% des surfaces de vente totale), estimée à partir des données consolidées, s'établit à 169 196 MWh. L'augmentation en pro-forma de +9% entre 2020 et 2021 s'explique essentiellement par une reprise de l'activité en 2021 après une année 2020 de fermeture des boutiques. Pour optimiser la gestion de la consommation d'énergie des boutiques, les Maisons déploient les meilleures technologies d'éclairage qui leur sont proposées dans la plate-forme interne

LVMH Lighting et suivent les LVMH Stores Guidelines : elles ont déjà atteint 57% des surfaces de boutiques éclairées en full LED (sur le périmètre des boutiques qui reportent la donnée, soit 60% des surfaces). Parallèlement aux actions menées en matière de réduction et d'efficacité énergétique, LVMH augmente la part de renouvelable dans le mix énergétique.

La consommation des énergies renouvelables est passée de 1% à plus de 39% entre 2013 et 2021. L'un des principaux leviers de progrès du Groupe est la signature de contrats cadres avec des fournisseurs d'énergie. Le premier date de 2015 et permet d'alimenter en électricité verte plus de 90% des sites français du Groupe, appartenant à 23 Maisons. Un contrat similaire a été signé en 2016 pour la fourniture de plusieurs Maisons italiennes tandis que certains sites implantés en Espagne et au Portugal utilisent désormais de l'énergie renouvelable. Par ailleurs, de nombreux sites sont équipés de panneaux photovoltaïques ou d'installations géothermiques. Depuis 2019, tous les sites de Sephora aux États-Unis sont alimentés en électricité verte. L'autre levier est l'utilisation de biogaz, soit produit à partir de résidus de production (Glenmorangie depuis 2017), soit par l'achat de biogaz (biométhane avec garantie d'origine régionale pour Hennessy en 2020 et Guerlain en 2021). LVMH a choisi SAVE Énergies, deuxième acheteur de biométhane en France, pour fournir l'ensemble de ses usines et sites français en biométhane à compter de 2023 pour une durée de trois ans. Ce gaz produit à partir de déchets organiques réduit de 81% les émissions de gaz à effet de serre sur la consommation de gaz conventionnel. Dans une démarche de dynamisme des territoires, les unités de méthanisation seront choisies au plus proches des sites des Maisons.

Belvedere a, de son côté, inauguré en 2021 une centrale biomasse qui lui permettra de combler les besoins en énergie (électricité et vapeur) de sa distillerie, à partir de la vapeur d'eau dégagée par la combustion de palets de bois et de résidus de macérât. L'unité a été développée après trois ans d'études et essais avec trois universités polonaises de Gdańsk, Łódź et Poznań.

La consommation d'énergie par groupe d'activités a évolué ainsi entre 2020 et 2021 :

(en MWh)	2021	2021 Périmètre des magasins estimé ^(b)	2020	2021 pro-forma ^(a)	Évolution ^{(a)(c)} (en %)
Vins et Spiritueux	233 665	/	214 226	233 015	9
Mode et Maroquinerie	398 686	79 527	368 275	395 198	7
Parfums et Cosmétiques	99 267	4 529	93 267	100 867	8
Montres et Joaillerie	46 869	7 079	37 688	43 260	15
Distribution sélective	308 582	77 797	250 901	258 741	3
Autres activités	111 075	264	34 460	55 376	61
Total	1 198 144	169 196	998 817	1 086 458	9

(a) Valeur et évolution à périmètres comparables.

(b) Consommations d'électricité estimées des boutiques non couvertes par le reporting (26% des surfaces de vente).

(c) Exclut les consommations d'électricité estimées pour les boutiques.

La consommation d'énergie par groupe d'activités et par source d'énergie s'établit ainsi en 2021 :

(en MWh)	Électricité	Gaz naturel, Butane, Propane	Fioul et Fioul lourd	Vapeur	Eau glacée	Énergies renouvelables	% des énergies renouvelables ^(a)
Vins et Spiritueux	13 610	84 356	34 344	-	-	101 355	43
Mode et Maroquinerie	142 314	103 394	11 744	2 329	5 894	133 012	34
Parfums et Cosmétiques	8 418	34 014	2 537	613	-	53 684	54
Montres et Joaillerie	12 402	7 666	652	1 466	487	24 196	51
Distribution sélective	142 315	14 060	157	6 829	5 938	139 282	45
Autres activités	58 029	24 214	4 750	3 641	2 865	17 577	16
Total	377 088	267 704	54 184	14 878	15 184	469 107	39

(a) Les données estimées pour les boutiques non couvertes par le reporting ne sont pas incluses.

5.2.2 Émissions de gaz à effet de serre

Émissions directes (scope 1) et émissions indirectes (scope 2)

Les émissions de scope 1 sont les émissions générées, essentiellement par des combustions de fioul et de gaz naturel. Les émissions de scope 2 sont les émissions indirectes liées aux consommations d'énergie, générées essentiellement par l'électricité consommée dans les boutiques, ainsi que dans les sites de production.

Les émissions de CO₂ liées aux consommations d'énergie par groupe d'activités ont évolué ainsi entre 2020 et 2021 :

(en tonnes équivalent CO ₂)	Émissions de CO ₂ en 2021	Dont		Émissions de CO ₂ en 2021 périmètre des magasins estimés ^(c)	Émissions de CO ₂ en 2020	Émissions de CO ₂ en 2021 pro forma ^(a)	Évolution ^{(a)(d)} (en %)
		Émissions de CO ₂ directes	Émissions de CO ₂ indirectes				
Vins et Spiritueux	34 470	27 536	6 934	/	33 796	34 431	2
Mode et Maroquinerie	107 301	24 482	82 819	38 349	107 404	106 764	(1)
Parfums et Cosmétiques	14 285	7 743	6 542	2 999	14 701	14 896	1
Montres et Joaillerie	8 965	1 756	7 209	3 734	6 772	7 247	(7)
Distribution sélective	96 315	2 939	93 376	40 370	62 605	63 375	1
Autres activités	28 842	6 599	22 243	107	6 051	12 142	101 ^(b)
Total	290 177	71 055	219 123	85 559	231 329^(e)	238 855	3

(a) Valeur et évolution à périmètres comparables.

(b) Évolution liée à l'activité.

(c) Émissions de CO₂ liées aux boutiques non couvertes par le reporting (26 % des surfaces de vente).

(d) Exclut les consommations d'électricité estimées pour les boutiques.

(e) Cette donnée n'inclut pas les émissions générées par les boutiques estimées en 2020.

Émissions liées au scope 3

En 2020, dans le cadre de la mise à jour de l'empreinte carbone et dans la perspective de fixer un objectif chiffré de réduction du scope 3, LVMH a diligenté un cabinet externe pour évaluer l'empreinte carbone de l'ensemble de sa chaîne de valeur sur la base des données 2019. La base de référence 2019 a été revue pour intégrer des postes d'émissions, notamment sur les immobilisations, révision validée par le SBTi. Les émissions totales de l'empreinte s'élèvent ainsi à 5,1 millions de tonnes eqCO₂ dont 4,8 millions de tonnes pour le scope 3 qui se décomposent de la manière suivante :

- plus de 50 % des émissions du scope 3 sont générées par les achats de matières premières (produits et emballages). Les principaux postes d'émission de gaz à effet de serre sont la production des laines précieuses (535 000 t eqCO₂), des

cuir (460 000 t eqCO₂), des raisins et de l'alcool de raisin (234 000 t eqCO₂, ce chiffre inclut les vignes appartenant aux Maisons du Groupe ainsi qu'aux livreurs de raisin), du verre des emballages (192 000 t eqCO₂) et du coton (187 000 t eqCO₂).

- le transport amont et aval des composants et produits finis est le deuxième poste du scope générant 17% des émissions du scope 3.
- le transport travail-domicile des collaborateurs a été évalué à partir de données moyennes par zone géographique et représente 7% des émissions du scope 3.

Le calcul des émissions liées aux achats, aux transports domicile-travail et professionnels, aux immobilisations ainsi qu'à l'usage et à la fin de vie des produits du Groupe sera mis à jour en 2022 puis tous les ans, conformément aux exigences de SBTi.

Les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport amont (transport des matières premières et composants vers les sites de production ; seuls les principaux composants et matières premières sont pris en compte) se répartissent ainsi en 2021 :

(en tonnes équivalent CO ₂)	Route	Air	Maritime	Rail	Total
Vins et Spiritueux	21 967	962	208	1	23 139
Mode et Maroquinerie	10 880	13 707	639	1	25 226
Parfums et Cosmétiques	820	34 430	475	-	35 725
Montres et Joaillerie	149	1 947	-	-	2 096
Distribution sélective	-	-	-	-	-
Autres activités	4	7	-	-	12
Total	33 821	51 054	1 322	2	86 198

Les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport aval (transport des produits finis depuis les sites de production vers les plates-formes de distribution) se répartissent ainsi en 2021 :

(en tonnes équivalent CO ₂)	Route	Rail	Air	Maritime	Barge fluviale	Route électrique	Gaz naturel Liquide	Total
Vins et Spiritueux	25 416	337	32 971	25 826	53	2	129	84 735
Mode et Maroquinerie	3 064	17	334 949	177	-	-	192	338 400
Parfums et Cosmétiques	2 529	-	280 011	2 151	-	-	65	284 755
Montres et Joaillerie	1 090	-	24 176	96	-	-	-	25 362
Distribution sélective	3 254	-	7 332	138	-	63	16	10 803
Total	35 354	355	679 439	28 388	53	65	402	744 055

Les Maisons Rimowa, Rossimoda, DFS, Fred, Royal Van Lent, Thélios, Château Cheval Blanc, Groupe Les Echos-Le Parisien et Château du Galoupet n'ont pas reporté leurs données pour les indicateurs transport. Par ailleurs, le processus de reporting sur le transport amont est en cours de restructuration dans certaines Maisons, ce qui induit un taux d'incertitude significatifs sur l'indicateur transport amont.

En pointe dans ce domaine, Hennessy a atteint, en 2021, plus de 90% de transports durables grâce à l'utilisation majoritaire du maritime. Depuis 2020, Celine, de son côté, a lancé deux démarches. L'une vise à diminuer la part de l'aérien au profit du maritime ou du routier avec pour objectif de convertir 2 500 m³ de transport aérien par an. L'autre consiste à réduire la taille des emballages (-15% sur la maroquinerie notamment), ce qui a un impact direct sur les émissions de CO₂ lors des transports aval. Sur le dernier kilomètre, Acqua di Parma a lancé un service de livraison à vélo sept jours sur sept.

5.2.3 Bilan des objectifs LIFE 360 Climat

Dès 2019, les trois objectifs climat LIFE 2020 étaient atteints : la progression du renouvelable dans le mix énergétique tout comme l'amélioration de la performance des boutiques avaient permis de réduire les émissions de 25% par rapport à 2013.

Avec LIFE 360, l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre lié aux consommations d'énergies (scope 1 & 2) se base sur une nouvelle année de référence (2019). La valeur de référence sera recalculée à chaque changement important de périmètre pour refléter au mieux les évolutions conformément au GHG protocole.

Entre 2019 et 2021, les émissions des scopes 1 et 2 ont diminué de 6% et la part des énergies renouvelables est passée de 36 à 39%. La réduction des émissions de gaz à effet de serre est principalement due à la performance énergétique des boutiques ; l'augmentation modérée des énergies renouvelables s'expliquant par l'intégration de plus d'une vingtaine de sites Belmond dans le périmètre de reporting.

La performance énergétique des boutiques a enregistré des progrès continus depuis 2013 grâce à une politique spécifique en matière d'éclairage, d'audit des boutiques les plus énergivores et d'éco-conception (voir § 5.1.1). Afin de poursuivre ces bonnes performances, le programme LIFE 360 s'est attaché à définir des objectifs plus ambitieux comme l'éclairage à 100% de toute la surface des boutiques en LED.

Synthèse des résultats LIFE 360 Climat en 2021

Indicateurs	Performance 2021	Objectif 2026
Émissions de CO ₂ liées aux consommations d'énergie (scopes 1 & 2) (année de référence 2019)	-6% ^(a)	-50%
Part des énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe	39%	100%
Part des boutiques éclairées entièrement en LED	57% ^(b)	100%

(a) Conformément au GHG protocol, la performance entre 2021 et 2019 se base sur un périmètre recalculé 2019 qui tient compte des évolutions depuis 2021 : ajout des émissions des Maisons ayant intégré le périmètre de reporting LVMH (Belmond et Sephora North Asia), ajout des émissions relatives aux nouveaux sites ouverts depuis 2019, soustraction des émissions des sites présents en 2019 mais supprimés en 2021, ajout du différentiel de surface des boutiques depuis 2019 auxquelles sont appliqué les émissions moyennes par m² de 2019. Pour les entités dont les données 2019 ne sont pas disponibles, ce sont les émissions 2020 ou 2021, approche plutôt conservatrice.

(b) Sur le périmètre des données disponibles, avec un taux de couverture de la donnée de 60%.

5.3 Soutien des principes TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

En juin 2017, le Financial Stability Board, émanation du G20, a publié les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) afin de fournir un cadre clair, comparable et cohérent sur l'évaluation et la communication d'informations liées au climat, tout en permettant aux entreprises de communiquer plus d'informations auprès des parties prenantes. Comprenant qu'une information inadéquate peut conduire à une mauvaise évaluation des actifs et des affectations de capital, de plus en plus de décideurs financiers demandent aux entreprises (i) de gérer leur exposition aux risques climat et (ii) d'atténuer leur contribution au changement climatique.

En 2019, LVMH a fait réaliser une étude sur l'alignement des pratiques du Groupe avec les recommandations de la TCFD dans le cadre de son précédent programme LIFE 2020, montrant la robustesse des objectifs fixés et le chemin restant à parcourir sur la prise en compte du climat dans la gouvernance, la stratégie d'entreprise et la gestion des risques. Ces conclusions ont été intégrées dans la définition du plan d'action LIFE 360.

Fin 2020, LVMH s'est engagé à soutenir les principes TCFD et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue pour appliquer ces recommandations. Les informations d'ores et déjà disponibles sont présentées dans le présent rapport, dans la réponse publique au questionnaire CDP Climate change 2021 (<https://www.cdp.net/en/responses>).

Le détail des informations correspondantes est indiqué, pour la première fois, dans le tableau suivant :

Thèmes	Recommandations de la TCFD	Concordance avec le Rapport annuel (RA) et la réponse au CDP 2021
Gouvernance Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat	a) Décrire la manière dont le Conseil d'administration supervise les risques et opportunités liés au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> – RA : Organisation de la démarche environnementale p. 76 – CDP C1.1b (Details on the board's oversight of climate-related issues)
	b) Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques liés au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> – CDP C1.2a (Describe where in the organizational structure ... and/or committees lie, what ... responsibilities are, and how climate-related issues are monitored)
Stratégie Décrire les risques et opportunités climatiques avérés et potentiels sur l'entreprise, sa stratégie et sa planification financière, lorsque cela est pertinent	a) Décrire les risques et opportunités identifiés à court, moyen et long terme	<ul style="list-style-type: none"> – RA : Matrice d'analyse des risques, p.77 ; Risques stratégiques, opérationnels et financiers p.128 – CDP C2.3a (Details of risks identified with the potential to have a substantive financial or strategic impact on your business) et C2.4a (Details of opportunities identified with the potential to have a substantive financial or strategic impact on your business)
	b) Décrire l'impact de ces risques et opportunités sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – RA : Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières p.130 ; Risques liés au changement climatique p.134 – CDP : C 2.3a et C2.4a
	c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation vis-à-vis de différents scénarios, y compris un scénario 2°C ou inférieur	<ul style="list-style-type: none"> – RA : Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières p. 130 ; Risques liés au changement climatique p.134 – CDP 3.2 (Details of your organization's use of climate-related scenario analysis)
Gestion des risques Décrire les processus utilisés par l'organisation pour identifier, évaluer et gérer les risques climatiques	a) Décrire les processus d'identification et d'évaluation des risques climatiques	<ul style="list-style-type: none"> – RA : Identification des risques p.53 ; Matrice d'analyse des risques, p.77 – CDP : C2.2 (Describe your process(es) for identifying, assessing and responding to climate-related risks and opportunities)
	b) Décrire les processus de gestion des risques climatiques	<ul style="list-style-type: none"> – RA : Gestion des risques p. 54 ; – CDP : C2.2
	c) Décrire comment les risques climatiques sont intégrés dans le système de gestion des risques général de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – RA : Risques stratégiques, opérationnels et financiers p. 128 – CDP : C2.2a
Indicateurs et objectifs Publier les indicateurs et objectifs permettant d'évaluer et de gérer les risques et opportunités climatiques pertinents	a) Publier les indicateurs utilisés pour évaluer les risques et opportunités climatiques dans le cadre de la stratégie d'investissement et du processus de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> – CDP : C2.3a (Details of risks identified with the potential to have a substantive financial or strategic impact on your business) et C2.4a (Details of opportunities identified with the potential to have a substantive financial or strategic impact on your business.)
	b) Publier des indicateurs sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) et risques associés sur les scopes 1 et 2, et si pertinent, le scope 3	<ul style="list-style-type: none"> – RA : Réduire de 50 % des émissions de GES en valeur absolue sur les consommations d'énergies p. 94 ; Réduire de 55 % d'émissions de GES du scope 3 p. 94 – CDP : C6 (Emissions data) ; C7 (Emissions breakdowns)
	c) Décrire les objectifs fixés pour gérer les risques et opportunités liés au climat, ainsi que les résultats atteints dans la poursuite de ces objectifs	<ul style="list-style-type: none"> – RA : Objectifs climat alignés avec l'Accord de Paris p. 94 ; Principaux résultats Climat en 2021 p. 99 – CDP : C4 (Targets and performance)

6. Taxinomie environnementale

Conformément au Règlement européen 2020/852 définissant la soutenabilité environnementale des activités économiques (le « Règlement »), le Groupe a procédé à l'identification de la part de ses activités éligibles au titre des objectifs relatifs à l'adaptation et à l'atténuation du changement climatique (les « Objectifs climatiques »).

Au 31 décembre 2021, le Règlement prévoit la publication de trois indicateurs clés de performance (« KPI »), portant sur la contribution aux trois agrégats suivants des activités éligibles à la taxinomie au titre des Objectifs climatiques :

- ventes ;
- investissements opérationnels définis comme la somme des acquisitions d'immobilisations, des droits d'utilisation des nouveaux contrats de location et des immobilisations et droits d'utilisation enregistrés au titre des variations de périmètre (« Capex ») ;
- charges opérationnelles consacrées à la maintenance des actifs immobilisés, à la Recherche et Développement (R&D), et aux contrats de location non capitalisés (« Opex »).

Le Règlement a retenu comme éligibles les activités générant les impacts les plus significatifs sur le changement climatique et présentant par conséquent le potentiel le plus important en

vue de la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ceci concerne notamment la production et la vente d'énergie, de moyens et prestations de transport, la promotion et la rénovation immobilière... Les activités principales de LVMH ne sont donc pas ciblées à ce stade par les objectifs climatiques.

Par conséquent, compte tenu de la liste restreinte d'activités éligibles pour les Objectifs climatiques retenue à ce stade par le Règlement, et du fait que le caractère durable des activités ne sera évalué qu'à partir de 2022, les actions du Groupe en faveur du climat ne sont pas reflétées dans les indicateurs clés de performance définis par le Règlement et présentés ici. Néanmoins, dans le cadre de son programme LIFE 360, LVMH met en œuvre une politique ambitieuse afin de réduire l'impact de ses activités sur le climat, qui est décrite au § 5. LIFE 360 – Climat. En outre, LVMH est fortement engagé en faveur de la circularité de ses produits, et de la biodiversité, comme indiqué aux § 2. LIFE 360 – Circularité créative et 3. LIFE 360 – Biodiversité. Les actions entreprises par le Groupe dans ces deux domaines devraient être davantage prises en compte dans le cadre de l'atteinte des autres objectifs environnementaux visés par le Règlement (protection de l'eau et des ressources marines, transition vers l'économie circulaire, prévention/réduction de la pollution, et protection de la biodiversité et des écosystèmes), notamment au titre des activités Mode et Maroquinerie et Vins et Spiritueux.

6.1 Ventes

Les activités principales de LVMH n'étant pas citées à ce stade par le Règlement pour l'atteinte des objectifs climatiques, le KPI relatif aux ventes est nul pour LVMH sur l'exercice 2021.

6.2 Investissements opérationnels (Capex)

Une partie des investissements opérationnels du Groupe est réalisée en lien avec certaines activités éligibles au sens du Règlement, essentiellement dans le secteur de l'immobilier.

Ceci résulte principalement des droits d'utilisation des contrats de location.

Les Capex totales (au sens du Règlement) et les Capex éligibles à la taxinomie se décomposent ainsi pour 2021 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Capex totales	Dont individuellement éligibles
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ^(a)	3 253	1 134 ^(c)
Droits d'utilisation des nouveaux contrats de location ^(b)	2 730	2 652
Variations de périmètre, dont :	8 552	1 218
– Immobilisations corporelles ^(a)	1 016	385
– Immobilisations incorporelles ^(a)	6 678	-
– Droits d'utilisation des contrats de location ^(b)	858	833
TOTAL 2021	14 535	5 004

(a) Voir Notes 3 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

(b) Voir Note 7 de l'annexe aux comptes consolidés.

(c) Le détail des acquisitions d'immobilisations corporelles selon les activités de la taxinomie n'étant pas disponible dans le reporting financier, celui-ci n'a été collecté que pour les Maisons présentant à leur bilan des montants significatifs d'immobilisations corporelles ; celles-ci représentent 60 % du total du Groupe. Aucune extrapolation n'a été réalisée pour les autres Maisons, qui sont jugées « non éligibles » pour les besoins du présent reporting.

En 2021, la part des Capex de LVMH dans les activités éligibles représente 34% de ses Capex totales; la part éligible des Capex est liée en quasi-totalité au secteur immobilier, et correspond principalement aux droits d'utilisation des contrats de location

des boutiques, ainsi qu'à l'acquisition et à la rénovation de biens immobiliers, hors effet non récurrent de la comptabilisation de la marque et de l'écart d'acquisition relatifs à Tiffany, la part des activités éligibles représente 63 % des Capex totales.

6.3 Charges de maintenance, R&D et location (Opex)

Les charges relatives à la maintenance des actifs n'étant pas immédiatement disponibles dans le reporting financier, celles-ci n'ont été collectées que pour les Maisons présentant à leur bilan des montants significatifs d'immobilisations corporelles et de droits d'utilisation (représentant 60% des immobilisations corporelles totales du Groupe et des droits d'utilisation totaux du Groupe).

Sur cette base, il apparaît que les charges de maintenance, R&D et location (relative aux contrats non capitalisés) représentent une part non significative des charges opérationnelles totales du Groupe. Comme la Réglementation le permet, cet indicateur n'est pas présenté, celui-ci étant non pertinent au regard des activités du Groupe.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

6. Talents et attractivité

1.	Politique générale	104
1.1	Engagement pour les talents et leur épanouissement	104
1.2	Organisation et qualité du reporting social	104
1.3	Principales données concernant l'effectif	105
2.	Un développement des talents ambitieux et inclusif	107
2.1	Déployer une politique employeur attractive	107
2.2	Reconnaître les talents par leur rémunération	108
2.3	Faire émerger les talents de demain	109
2.4	Une culture de l'inclusion	110
3.	Un environnement de travail épanouissant	114
3.1	Apprendre pour développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs	114
3.2	Veiller à la santé et à la sécurité de tous au travail, et favoriser le dialogue social	116

1. Politique générale

La démarche de responsabilité sociale du Groupe est conduite par l'intermédiaire de LVMH et ses filiales, qui emploient l'intégralité des effectifs du groupe Christian Dior.

Les collaborateurs du Groupe, par leurs talents et leur engagement, créent l'expérience des clients et le succès du Groupe et de ses Maisons. Ils préservent et développent les savoir-faire précieux, notamment ceux des métiers de l'artisanat et de la création.

Dans un environnement concurrentiel en évolution permanente, le Groupe souhaite attirer les personnes les plus talentueuses, sur

tous les continents. Le Groupe veille à accueillir et accompagner chacun sans autre considération que ses talents et ses compétences, car la diversité est source de la richesse culturelle. Offrir aux talents des perspectives de développement assure la pérennité des savoir-faire. Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs est facteur de leur épanouissement et de leur engagement pour la réussite du Groupe. Enfin, encourager le dialogue social participe à créer un environnement porteur par l'écoute et la construction collective.

1.1 Engagement pour les talents et leur épanouissement

Les talents des collaborateurs sont un gage de performance et de pérennité pour le Groupe. Leur gestion responsable s'organise autour de quatre piliers, définis à partir d'une concertation avec les parties prenantes et d'une cartographie des enjeux et des risques :

- respecter la dignité et la singularité de chacun ;
- accompagner les collaborateurs en agissant pour leur sécurité et leur bien-être ;
- transmettre les savoir-faire du patrimoine de l'Humanité ;
- s'engager pour une société meilleure.

Au sein de ce programme de responsabilité sociale commun, les Maisons déploient chacune leurs propres plans d'action.

L'année 2021 a été marquée par la reprise et l'accélération de l'activité, après une crise sanitaire sans précédent. Dans cette période, la santé et la sécurité des collaborateurs sont restées prioritaires pour le Groupe. Dans le même temps, le Groupe a poursuivi sa politique ambitieuse pour attirer et accompagner les talents sur tous les continents. Il a continué à fédérer ses collaborateurs autour de ses valeurs. Les deux premières, la créativité et le goût de l'innovation, ont permis une adaptation très rapide pendant la période de crise de la Covid-19. La quête de l'excellence et l'esprit d'entreprise demeurent essentiels à la performance collective. À ce socle de valeurs pérennes, le Groupe a ajouté en 2021 l'engagement, à la fois en matière d'environnement, et en matière d'inclusion et de solidarité.

1.2 Organisation et qualité du reporting social

Le Groupe veille à assurer la qualité et l'exhaustivité des données sociales. Au sein de ses Maisons, le Groupe déploie un processus rigoureux de collecte et de contrôle de ces données. Celles-ci couvrent les sociétés consolidées du Groupe et offrent ainsi une vision entière de la gestion des talents.

1.2.1 Collecte et validation des données du reporting social

Au sein de chaque Maison, un rapporteur collecte et déclare les données sociales, un contrôleur en vérifie l'exactitude et les valide, et le directeur des Ressources humaines de la Maison en assure la validation finale.

Un support didactique accompagne l'ensemble des acteurs du reporting social. Il présente les objectifs et les modalités de la démarche et pour chaque indicateur : sa pertinence, la définition de ses données, le mode de recueil de l'information, la méthode

de calcul si besoin et les différents contrôles à effectuer lors du report des données. La vérification de la fiabilité et de la cohérence des informations saisies est renforcée par des contrôles automatiques tout au long de la procédure.

Depuis 2007, une sélection d'indicateurs du reporting social annuel du Groupe fait l'objet d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant. Pour l'exercice 2021, les données sociales ont été vérifiées par le cabinet Ernst & Young, conformément à l'article R. 225-105-2 du Code de commerce⁽¹⁾.

La direction de la responsabilité sociale effectue par ailleurs un reporting social qualitatif. Il recense les avancées des politiques et des plans d'actions des Maisons. La grille de reporting est envoyée à tous les directeurs des ressources humaines des Maisons qui ont la responsabilité de la donnée saisie. Chaque Maison transmet en retour sa grille de reporting complétée à la direction de la Responsabilité Sociale qui, après une vérification des données, en effectue une consolidation au niveau Groupe.

(1) Article issu de la transposition en droit français de la directive européenne 2014/95/UE sur la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

1.2.2 Précisions sur le périmètre du reporting social

Le rapprochement des entités organisationnelles et des entités légales assure la cohérence du reporting social et du reporting financier. Le périmètre du reporting social couvre ainsi la totalité des effectifs du Groupe présents dans les sociétés consolidées par intégration globale, mais ne comprend pas les effectifs des entités mises en équivalence.

Les effectifs publiés ci-dessous concernent l'ensemble des sociétés consolidées au 31 décembre 2021, incluant la part de LVMH dans

les joint-ventures, à l'exception de certaines sociétés faisant partie du Groupe depuis moins d'un an. Les autres indicateurs sociaux ont été calculés sur un périmètre de 948 entités organisationnelles couvrant plus de 99% de l'effectif mondial et intègrent les collaborateurs présents au cours de l'exercice, y compris dans les joint-ventures.

Les collaborateurs du Groupe en Chine et ses régions sont comptabilisés dans les effectifs CDI (27 900 au 31 décembre 2021). En effet, bien que selon la législation sociale chinoise, de tels contrats comportent une durée légale et ne peuvent être pérennisés qu'après plusieurs années, le Groupe considère ces personnes comme des effectifs en CDI.

1.3 Principales données concernant l'effectif

L'effectif total au 31 décembre 2021 est de 175 647 collaborateurs, en augmentation de 17% par rapport à 2020. Il se répartit en 159 564 personnes sous contrat à durée indéterminée (CDI) et 16 083 sous contrat à durée déterminée (CDD). 26 786 salariés travaillent à temps partiel, soit 15% de l'ensemble du personnel. Les effectifs hors de France représentent 81% des effectifs mondiaux.

L'effectif moyen total 2021 du Groupe, en équivalent temps plein (ETP), est de 157 953 personnes, en augmentation de 6,48% par rapport à 2020.

1.3.1 Répartition de l'effectif par groupe d'activités, par région du monde et par catégorie professionnelle

Répartition par groupe d'activités

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2021	%	2020	%	2019	%
Vins et Spiritueux	7 898	4	7 530	5	7 671	5
Mode et Maroquinerie	57 689	33	53 002	35	53 456	33
Parfums et Cosmétiques	27 774	16	28 017	19	30 427	19
Montres et Joaillerie	24 348	14	9 078	6	9 426	6
Distribution sélective	48 807	28	43 741	29	57 383	35
Autres activités	9 131	5	9 111	6	4 946	3
Total	175 647	100	150 479	100	163 309	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par zone géographique

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2021	%	2020	%	2019	%
France	33 887	19	32 813	22	33 701	21
Europe (hors France)	39 343	22	37 693	25	40 453	25
États-Unis	34 930	20	24 749	16	31 483	19
Japon	8 013	5	7 012	5	7 391	5
Asie (hors Japon)	43 705	25	35 382	23	38 109	23
Autres Marchés	15 769	9	12 830	9	12 172	7
Total	175 647	100	150 479	100	163 309	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par catégorie professionnelle

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2021	%	2020	%	2019	%
Cadres	36 807	21	32 713	22	32 004	20
Techniciens, responsables d'équipe	16 952	10	14 575	9	15 333	9
Employés administratifs, personnel de vente	91 691	52	79 059	53	93 575	57
Personnel de production	30 197	17	24 132	16	22 398	14
Total	175 647	100	150 479	100	163 309	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

1.3.2 Âge moyen et répartition par âge

L'âge moyen de l'effectif mondial en CDI est de 37 ans. Les tranches d'âge les plus jeunes sont prédominantes dans le personnel de vente, principalement en Asie, aux États-Unis et dans les Autres marchés.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Âge : moins de 25 ans	9,1	4,1	5,6	15,2	3,3	10,5	14,5
25 - 29 ans	18,2	15,3	13,5	18,3	10,9	24,9	20,0
30 - 34 ans	20,7	17,6	17,7	17,4	15,9	28,5	21,7
35 - 39 ans	16,4	14,4	16,3	13,4	19,9	19,3	16,9
40 - 44 ans	12,0	12,8	14,6	10,2	20,6	9,2	10,9
45 - 49 ans	9,1	11,9	13,0	7,5	17,5	4,2	6,4
50 - 54 ans	6,8	10,3	10,0	6,8	8,3	2,0	4,4
55 - 59 ans	5,0	9,4	6,4	5,6	3,5	1,0	3,4
60 ans et plus	2,8	4,2	2,8	5,6	0,1	0,5	1,9
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Âge moyen	37	40	40	37	39	33	35

1.3.3 Ancienneté moyenne et répartition par ancienneté

L'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 10 ans en France et varie de 5 à 8 ans dans les autres zones géographiques. Cette différence s'explique principalement par la prédominance, dans ces zones géographiques, des activités de distribution caractérisées par un taux de turnover plus important.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Ancienneté : moins de 5 ans	58,1	44,5	48,4	66,5	47,3	70,0	65,7
5 - 9 ans	19,5	19,5	21,5	17,7	21,2	18,4	20,6
10 - 14 ans	10,0	12,1	13,9	7,5	11,2	7,7	7,3
15 - 19 ans	5,3	7,7	7,5	4,2	11,5	2,1	2,8
20 - 24 ans	3,8	7,5	5,0	2,6	6,2	1,0	2,1
25 - 29 ans	1,5	3,2	1,9	1,0	1,8	0,5	0,9
30 ans et plus	1,8	5,6	1,8	0,7	0,9	0,2	0,6
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ancienneté moyenne	7	10	8	6	8	5	5

2. Un développement des talents ambitieux et inclusif

Attirer les meilleurs talents et grandir avec eux : telle est la dynamique porteuse de la politique de développement des talents du Groupe. Le Groupe bénéficie d'une attractivité forte auprès des profils prometteurs, et l'entretient activement par son

offre de formation et de recrutement. Il veille à offrir des parcours motivants et à accompagner chacun dans sa carrière sans autre considération que le talent et les compétences.

2.1 Déployer une politique employeur attractive

Le succès des Maisons repose sur la conviction que les femmes et les hommes créent la différence. Jeunes diplômés, cadres ou dirigeants : les talents constituent les premiers atouts du Groupe. À ce titre, le recrutement est un pilier central de la politique de ressources humaines du Groupe et participe à sa réussite. Il consiste à identifier les futurs talents et à développer avec eux des liens de qualité pour leur proposer des parcours de carrière variés et uniques.

En matière de recrutement, l'année 2021 a vu le retour aux tendances de 2019, après la difficile parenthèse de l'année 2020. Les équipes du Groupe ont anticipé et accompagné cette évolution en veillant, plus que jamais, à maintenir un lien étroit et direct avec les talents visés. Elles se sont appuyées sur la force de l'écosystème du Groupe en consolidant davantage encore les synergies entre les Maisons.

En réponse au défi toujours plus pressant de l'attractivité des talents, le Groupe est particulièrement sensible à l'évolution des attentes du marché pour proposer des réponses adaptées aux aspirations des talents. Le Groupe identifie celles et ceux qui se reconnaissent dans ses valeurs d'excellence, de créativité et d'entrepreneuriat, et qui reconnaissent un leadership moderne et inspirant, basé sur des principes d'engagement, d'écoute et de responsabilité sociale. Attaché à la diversité, le Groupe forme des équipes aussi diverses que ses clients et recherche également des profils issus d'autres univers que les siens, apportant les nouvelles expertises des secteurs les plus innovants.

Attractivité

En 2021, le Groupe a continué de déployer sa nouvelle marque employeur « Craft the Future », afin de valoriser le terrain de jeu unique qu'est le Groupe pour un talent. Quatre piliers définissent cette nouvelle promesse employeur : Inspire, Challenge, Connect & Support. Le Groupe a formé des milliers d'ambassadeurs internes et a lancé une nouvelle campagne sur les réseaux sociaux. Constituée de témoignages de talents du Groupe, elle donne à

découvrir avec des prismes très personnels comment chacun contribue à façonner le futur du Groupe, du luxe ou même de la société. La saga sera complétée en 2022.

Pour la 16^e année consécutive, LVMH arrive en tête du classement Universum des entreprises préférées des étudiants des écoles de commerces françaises. À l'international également, le Groupe reste plébiscité comme employeur de choix et son attractivité progresse dans les classements.

Engagement et opportunités

Dans ce monde en constante évolution, les métiers se réinventent et se créent à un rythme sans précédent. Repérer, développer et fidéliser les talents est déterminant pour le succès du Groupe, maintenant et à long terme.

L'accompagnement individuel des collaborateurs, les différents dispositifs des ressources humaines et la transformation de la culture managériale servent les conditions nécessaires à la croissance du Groupe et à celle de ses collaborateurs.

Pour anticiper et se préparer aux défis et opportunités futurs, les équipes des ressources humaines, en association étroite avec les dirigeants et managers du Groupe, pilotent chaque année la revue prospective de l'ensemble des Maisons du Groupe : l'OMR (Organizational and Managerial Review). Systématique, structurée et cohérente, cette revue met en perspective les ambitions stratégiques, les modèles d'organisations et les talents des Maisons. Menée au niveau mondial, elle offre une vision globale des leaders et managers du Groupe. Elle permet d'identifier les viviers de futurs dirigeants et hauts potentiels, de renforcer les plans de succession et d'anticiper les besoins en compétences et en ressources. Les plans d'actions subséquents soutiennent le développement du Groupe. Les données analysées mettent également en lumière la gestion dynamique des talents du Groupe. Ainsi, en 2021, près de 80% des postes clés du Groupe bénéficient d'un plan de succession et 75% des positions les plus stratégiques ont été pourvues en interne.

Turnover par zone géographique

(en %)	2021	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés	2020	2019
Turnover global ^(a)	23,3	11,3	17,8	39,5	10,4	25,8	29,3	24,5	23,1
Dont : Turnover volontaire ^(b)	17,2	5,0	11,4	33,6	8,9	20,3	20,3	11,7	17,2
Turnover involontaire ^(c)	5,5	5,1	5,7	5,4	1,3	5,4	8,7	12,2	5,4

(a) Tous motifs. Hors mobilité interne et transferts hors Groupe.

(b) Démissions.

(c) Licenciements/fins de période d'essai.

Répartition des mouvements^(a) sous contrat à durée indéterminée par groupe d'activités

(en nombre)	Recrutements			Départs		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019
Vins et Spiritueux	902	481	844	615	609	717
Mode et Maroquinerie	15 431	7 777	13 563	9 992	7 458	8 609
Parfums et Cosmétiques	6 045	3 486	7 468	6 605	5 165	6 340
Montres et Joaillerie	5 246	924	1 799	4 102	1 036	1 253
Distribution sélective	15 908	9 190	16 719	14 989	17 503	16 508
Autres activités	1 544	1 064	894	1 554	3 369	892
Total	45 076	22 922	41 287	37 857	35 140	34 319

(a) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les titularisations CDD vers CDI et excluant les mobilités au sein du Groupe.

Le nombre de départs de salariés en contrat à durée indéterminée, tous motifs confondus, s'élève à 37 857 en 2021, dont près de 40 % dans la Distribution sélective, groupe d'activités traditionnellement caractérisé par un taux de renouvellement important.

2.2 Reconnaître les talents par leur rémunération

Le Groupe souhaite reconnaître, attirer et motiver les talents grâce à des rémunérations avantageuses par rapport aux attentes de ses salariés et au marché. Les enquêtes annuelles sur les niveaux de salaire confirment le bon positionnement des Maisons. Menées en France et à l'international, elles tiennent compte de la spécificité des métiers et des secteurs d'activités.

Le Groupe est attentif à rétribuer la performance. Il indexe ainsi les parties variables de la rémunération aux résultats financiers de la société d'appartenance et à la réalisation des objectifs individuels.

En 2021, LVMH a réuni une équipe pour définir une politique de Fair Wage applicable en interne, comme en externe, dont les principes seront communiqués au premier trimestre 2022.

Rémunération moyenne

En France, la répartition de la rémunération brute moyenne mensuelle des salariés sous contrat à durée indéterminée, à temps complet et présents tout au long de l'année, est la suivante :

Effectif concerné (en %)	2021	2020	2019
Moins de 1 500 euros	2,0	1,4	1,9
1 501 à 2 250 euros	17,7	18,6	15,3
2 251 à 3 000 euros	20,5	21,6	22,6
Plus de 3 000 euros	59,8	58,4	60,2
Total	100,0	100,0	100,0

Frais de personnel^(a)

Au niveau mondial, la répartition des frais de personnel s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Masse salariale brute – Contrats à durée déterminée ou indéterminée	7 562,4	6 509,8	6 544,7
Charges sociales patronales	1 725,2	1 629,8	1 619,3
Travail temporaire	298,7	315,7	324,0
Total frais de personnel	9 586,4	8 455,3	8 488,0

(a) Les indicateurs sont issus du système de reporting RH, intégrant 948 entités organisationnelles. À la différence du reporting financier, le reporting social exclut certains éléments du calcul de la masse salariale, notamment : l'intéressement et la participation, les attributions d'actions gratuites et assimilés, les provisions liées aux bonus.

Le poids des frais de mise à disposition de personnel par des prestataires de service ou de travail temporaire se maintient par rapport à l'année précédente et représente 6,3% du total de la masse salariale dans le monde (6,3% en 2020), charges sociales comprises.

Intéressement, participation et épargne salariale

Toutes les sociétés françaises de 50 salariés et plus disposent d'un Plan de participation, d'intéressement ou d'épargne. Ces plans ont représenté en 2021 une charge globale de 266,2 millions d'euros, versée au titre de l'année 2020, en diminution par rapport à l'année précédente.

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Participation	120,8	139,3	138,3
Intéressement	106,1	139,4	148,8
Abondement aux plans d'épargne	39,3	32,2	32,9
Total	266,2	310,9	320,0

2.3 Faire émerger les talents de demain

Le Groupe s'engage à accompagner l'émergence et le développement des talents. Il accueille et forme les meilleurs profils susceptibles de prendre la relève de l'excellence. LVMH met en œuvre de nombreuses initiatives pour attirer les étudiants et les jeunes diplômés.

2.3.1 L'Institut des Métiers d'Excellence – formation aux métiers du luxe

Pérenniser les métiers de savoir-faire essentiels à la chaîne de valeur du luxe

Au travers de ses six secteurs d'activité, le Groupe rassemble une diversité de savoir-faire uniques. Indispensables au succès des Maisons, ces savoir-faire positionnent LVMH en acteur clé pour leur préservation et leur transmission. Le Groupe a recensé plus de 280 métiers d'excellence dans les domaines de la création, de l'artisanat et de l'expérience client. Ce patrimoine vivant regroupe plus de 80 000 collaborateurs dans le monde.

LVMH s'est forgé une nouvelle ambition autour de trois axes stratégiques : assurer la transmission des savoir-faire, valoriser les compétences de ses talents et promouvoir ce patrimoine unique au monde. Pour perpétuer et promouvoir les métiers de savoir-faire, l'ensemble des Maisons a signé en 2021 le pacte

WE for ME (« Worldwide Engagements for Métiers d'Excellence »). Immortalisé par une photographie manifeste réunissant autour de Bernard Arnault une quarantaine de Maisons dans le cadre de la Fondation Louis Vuitton, ce pacte est composé de dix engagements partagés par toutes les Maisons du Groupe.

Sensibiliser et transmettre

Pour susciter des vocations et attirer les meilleurs talents, le Groupe s'engage à changer les regards sur ses métiers dès le plus jeune âge. Le programme « Excellent ! » a proposé quatre ateliers pratiques de sensibilisation auprès de 120 collégiens en France. Dans le prolongement de cette action, LVMH a conçu le Village des Métiers d'Excellence, un salon spécialisé dans l'apprentissage de ces professions. En partenariat avec 21 écoles et universités reconnues dans leur secteur et 39 Maisons, il a proposé plus de 400 contrats en alternance.

En 2021, l'Institut des Métiers d'Excellence confirme son extraordinaire dynamique de développement. Il a accueilli sa plus grande promotion d'étudiants depuis sa création : 339 nouveaux apprentis dans six pays (France, Suisse, Italie, Espagne, Japon et Allemagne). Depuis 2014, plus de 1 400 apprentis ont été formés à 27 métiers à travers 34 programmes de formation. En 2021, 99% des apprentis ont obtenu leur diplôme. Leur taux de placement dans les Maisons et chez leurs partenaires est de 61%.

Valoriser

Pour dévoiler aux jeunes et aux personnes en reconversion les opportunités de carrière dans ces métiers, le Groupe souhaite incarner les savoir-faire et mettre en lumière les talents de ses collaborateurs.

Nouveau format de la traditionnelle cérémonie de rentrée de l'Institut des Métiers d'Excellence, « Show me » célèbre chaque année la communauté des métiers de la création, de l'artisanat et de l'expérience client.

Le programme « Les Virtuoses LVMH » invite désormais chaque année les Maisons à désigner un de leur collaborateur virtuose, qui bénéficiera d'un programme d'accompagnement spécifique. En 2021, une première promotion de 67 virtuoses, détenteurs de savoir-faire d'exception, a été distinguée au cours de l'événement « Show me » en présence de M. Bernard Arnault et de M^{me} Chantal Gaemperle.

Soutenir et promouvoir le savoir-faire au-delà du Groupe

Acteur social engagé, le Groupe a mis en place des partenariats pour faire rayonner les métiers de savoir-faire au-delà de son périmètre. Une première collaboration artistique a été engagée entre cinq artisanes de La Fabrique Nomade, et Jérémy Gobé, artiste engagé en faveur de la défense des coraux. L'œuvre a été exposée à la FIAC (Foire Internationale d'Art Contemporain) à Paris en 2021.

Le groupe LVMH s'est également associé au magazine ELLE, à l'Institut National des Métiers d'Art et à la Chambre des Métiers de l'Artisanat pour créer le Prix des Artisanes. Les femmes ainsi mises en lumière exercent des métiers de savoir-faire dans les secteurs de la mode, du design, du palais et de la sauvegarde du patrimoine français. Elles bénéficieront d'un accompagnement spécifique.

2.4 Une culture de l'inclusion

Recruter et faire évoluer sans discriminer

Le Groupe porte la conviction que les femmes et les hommes, dans leur diversité, créent la différence et la réussite du Groupe. Parce que les singularités créent autant de richesses, le Groupe souhaite que ses collaborateurs viennent de tous horizons et reflètent ainsi la diversité de ses clients. La politique de recrutement et de développement des talents entretient scrupuleusement l'inclination du Groupe à la diversité. Le Groupe veille à ce que chacun se sente accueilli et bénéficie d'équales opportunités tout au long de son parcours. Le Groupe met en place des pratiques visant à proscrire toute considération discriminatoire sur la couleur de peau, le sexe, la religion, les convictions politiques, l'origine nationale ou sociale, l'âge, le handicap, l'affiliation syndicale et l'orientation sexuelle, l'identité de genre, etc. Ces principes sont affirmés dans le Code de conduite.

2.3.2 Inside LVMH – soutien aux jeunes générations

Dans une période économique particulièrement sensible pour les jeunes générations, le Groupe a accéléré ses programmes en faveur des jeunes, notamment dans ses dimensions de formation et d'accès à l'emploi. En 2021, le Groupe a annoncé un nouvel objectif d'ici à fin 2022 : recruter 25 000 jeunes de moins de 30 ans dans le monde, dont 5 000 contrats de stage et d'apprentissage chez LVMH, et dont 2 500 CDI en France.

Fidèle à son engagement de transmission des savoirs et savoir-faire, le Groupe continue d'accompagner concrètement les jeunes dans la construction de leur projet professionnel. Le Groupe poursuit le plan d'actions « Craft the Future 2022 » et ses nombreuses initiatives, en partenariat avec des écoles et des universités en France et à l'international.

La plate-forme Inside LVMH (www.insidelvmh.com) propose aux étudiants et aux jeunes du monde d'améliorer leur connaissance du secteur du luxe, de suivre une formation complémentaire de qualité et d'être accompagnés dans la préparation de leur vie professionnelle. Avec 50 heures de contenus exclusifs animés par des experts du luxe – collaborateurs, RH et dirigeants du Groupe ou de ses Maisons, mais aussi enseignants du monde entier – LVMH ouvre les portes de ses six groupes d'activités. Issue des rencontres physiques Inside LVMH lancées en 2016, la plate-forme digitale lancée en mars 2021 comptait déjà fin novembre plus de 43 000 inscrits.

En complément de ces contenus à la demande, les apprenants peuvent suivre un cursus de formation certifiant. 30 heures de contenus exclusifs sous forme de modules et de cas pratiques ouvrent la délivrance du certificat « Inside LVMH ». En 2021, plus de 21 000 jeunes se sont inscrits à l'une des deux sessions du Certificat, et près de dix mille inscrits ont obtenu leur certificat, et les meilleurs ont saisi l'opportunité d'avoir pour mentor un collaborateur du Groupe.

Après le Directeur diversité et inclusion pour l'Amérique du Nord, LVMH a nommé en 2021 sa Directrice diversité et inclusion pour le Groupe. Elle s'appuie sur le réseau en charge de la Diversité et Inclusion pour déployer les engagements du Groupe dans les Maisons et les métiers.

Promouvoir la diversité et former à l'inclusion

LVMH a créé son Observatoire et accélérateur de la diversité et de l'inclusion dans le Groupe : l'Inclusion Index. Il est parrainé par deux membres du Comité exécutif du groupe LVMH : Chantal Gaemperle, directeur des Ressources humaines et synergies Groupe, et Jean-Jacques Guiony, Directeur financier Groupe. Cet outil met en commun et encourage les initiatives au sein des Maisons. Les initiatives 2020 à fort impact ont été célébrées à l'occasion du 8 mars, journée internationale du droit des femmes et lors de la diffusion de « Voices of Inclusion » à l'occasion de « Pride Month », le 28 juin.

LVMH a conçu une formation aux biais décisionnels inconscients et à leurs impacts. Dispensée aux cadres dirigeants depuis 2019, elle continue à être déployée dans le Groupe et ses Maisons.

En 2021, une formation sur le risque de comportements à motivation raciale a été dispensée à plus de 1 500 collaborateurs des équipes de vente en Amérique du Nord. Ce séminaire rappelle les règles de conduite, la non-tolérance du Groupe à l'égard de la discrimination et du harcèlement, et met en scène les équipes à travers différents scénarios. Il aide ainsi les directeurs de magasins à créer un environnement inclusif et équitable pour les employés et les clients.

Aux États-Unis, Sephora a été le premier distributeur à rejoindre l'initiative « Fifteen Percent Pledge », qui consiste à consacrer 15% de ses rayons à des marques appartenant à des Africains-Américains. L'objectif a été atteint dès 2021.

Être ouvert à tous les talents

Le Groupe cherche constamment à prévenir toute forme de discrimination dans ses pratiques de recrutement. Cette ambition est affirmée dans les Codes de conduite et dans le Code de conduite Recrutement.

Depuis 2011, le Groupe et ses Maisons forment leurs recruteurs périodiquement et de manière obligatoire à la prévention des discriminations. Des formations digitales sont venues renforcer les formations dans les régions et Maisons. Par ce biais 70 recruteurs internationaux ont été formés en 2020 et 2021. Les recruteurs ont suivi des sessions approfondies sur la marque employeur et sur les préjugés implicites, dans le cadre d'un déploiement plus large de politiques d'inclusion et de diversité en phase avec les évolutions de la société.

Le Groupe s'assure régulièrement que ses pratiques de recrutement sont exemptes de discrimination. Depuis 2008, le Groupe a mis en place un audit de ses pratiques et le fait sur un périmètre mondial depuis 2014. Cet audit, confié à un cabinet indépendant, prend différentes formes. Il passe par la réalisation de tests de discrimination sur ses offres d'emploi publiées. Ces campagnes de tests sont déployées sur de longues périodes et à intervalles réguliers. Il se fait aussi sous la forme d'enquêtes statistiques sur le risque discriminatoire dans le recrutement, campagne réalisée en 2019-2020. Il peut prendre la forme d'un contrôle de conformité des offres d'emploi. En 2021, un échantillon d'offres d'emploi issu de pays représentatifs a été audité avec pour but de s'assurer que les offres ne comportent aucune mention discriminatoire. Les résultats sont présentés aux directeurs des Ressources humaines du Groupe et des Maisons, des correspondants RSE ainsi qu'aux responsables de la Diversité et Inclusion, et sont suivis de plans d'actions adéquats.

En 2021, LVMH s'est engagé dans une refonte de son Code de conduite Recrutement. Une nouvelle version est attendue pour 2022.

Être engagé en matière d'emploi pour les personnes en situation de handicap

Engagé de longue date en faveur de l'insertion professionnelle et de l'emploi des personnes en situation de handicap, le Groupe déploie un ambitieux programme pour leur inclusion par le recrutement ou l'accessibilité. LVMH est membre du Réseau mondial entreprises et handicap de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et en a signé la Charte. Lors de la célébration de l'engagement du Groupe en décembre 2021, Chantal Gaemperle, directeur des Ressources humaines et synergies Groupe a annoncé l'objectif de LVMH d'atteindre 2% de salariés en situation de handicap d'ici à 2025 au niveau mondial.

Depuis 2007, la Mission Handicap pilote la démarche et l'ambition du Groupe, à international. Elle s'appuie sur un réseau de 82 correspondants RSE et handicap en Maisons qui se réunissent régulièrement.

Dans les régions du monde où LVMH est présent, le Groupe et ses Maisons mettent en œuvre de nombreuses actions. Aux États-Unis, Sephora déploie depuis 2017 un programme pour atteindre son objectif de recrutement de 30% de personnes en situation de handicap dans ses cinq centres logistiques. 246 salariés ont été recrutés, portant à 9% l'effectif de personnes en situation de handicap dans ses centres de distribution. En Corée du Sud, les Maisons de LVMH ont innové avec un programme de recrutement qui associe inclusion et bien-être des salariés. En une année, LVMH Parfums & Cosmétiques Corée du Sud a recruté quinze salariés en situation de handicap qui, au quotidien, veillent au bien-être de tous salariés des magasins et des bureaux.

En France, pour favoriser l'employabilité des personnes en situation de handicap, un programme d'alternance a été lancé. Depuis 2014, 54 personnes en situation de handicap ont ainsi bénéficié d'un contrat d'alternance dans les Maisons du Groupe. La sélection des candidats dans le cadre de campagnes de recrutement est basée sur des mises en situations professionnelles, ce qui assure une évaluation objective des aptitudes, des compétences et du potentiel de chacun, quel que soit le parcours des personnes. Les Maisons déploient par ailleurs de nombreux plans d'actions pour favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap (stages, recrutements, formations, aménagements de postes...) Certaines Maisons ont signé des accords d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, comme les Maisons Hennessy ou Christian Dior Couture.

Le Groupe accompagne également les collaborateurs qui déclarent une situation de handicap. Les Maisons proposent des solutions de maintien dans l'emploi adaptées à chaque cas. Au besoin, elles aménagent les postes ou accompagnent la personne vers un changement d'activité. Pour permettre le maintien en emploi de certains collaborateurs en situation de handicap, Moët & Chandon a créé en 2011 une entreprise adaptée : MHEA. Les salariés concernés peuvent ainsi poursuivre leur activité professionnelle tout en conservant des conditions de travail parfaitement adaptées. Depuis sa création, l'entreprise adaptée a embauché plus de 80 personnes. La Maison Guerlain a déployé une démarche d'adaptation des postes innovante, en partenariat avec les associations Vivre Et Travailler Autrement et PEP 28.

Après l'étude et l'adaptation des postes de travail, la formation des personnes et de leurs encadrants, des personnes ayant un autisme sévère ont intégré l'usine de Chartres. En 2021, l'une d'elles a été recrutée en CDI. Un second recrutement est prévu pour début 2022. À terme, huit recrutements sont prévus.

Pour 2021, le taux d'emploi de personnes en situation de handicap du Groupe au niveau mondial s'élevait à 1,2% ; 2 104 employés étaient en situation de handicap à fin décembre 2021.

Assurer l'égalité femmes-hommes

La mixité professionnelle fait partie intégrante de la culture du Groupe. Signataires depuis 2013 des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, le Groupe et ses Maisons sont formellement engagés pour l'égalité femmes-hommes. Ils souhaitent notamment : une mixité au plus haut niveau, un traitement équitable, le développement professionnel des femmes, la promotion de l'égalité et la transparence sur les résultats.

Le Groupe compte 44% de femmes aux postes clés en 2021 – contre 23% en 2007 – et vise la parité dans ces postes à horizon 2025. Dix-sept Maisons du Groupe ont à leur tête une Présidente, soit deux de plus qu'en 2020. À travers son initiative EllesVMH, le Groupe travaille à atteindre cet objectif en étroite collaboration avec ses Maisons et met en place des actions de coaching ou de mentoring. Pour la première fois en 2021, LVMH a ouvert un programme de coaching en ligne pour toutes : SHERO Academy. Il propose deux parcours, pour mieux

se connaître et développer son esprit entrepreneurial, et plus de 40 heures de coaching par des experts externes et internes. Le programme EllesVMH Coaching accompagne une trentaine de femmes chaque année depuis plus de 10 ans. Repensé en 2021, il a permis à 45 femmes leaders de suivre six mois de formation mêlant coaching individuel et parrainage par un dirigeant du Groupe. Des programmes spécifiques ont été également déployés localement, comme le programme Futur'Elles en Asie-Pacifique ou le programme Allyship en Amérique du Nord.

Par ailleurs, LVMH a obtenu 92,1 points sur 100 à l'Index de l'égalité professionnelle du gouvernement français.

Le Groupe vise également l'équité salariale. Les Maisons mettent en place des initiatives et des outils pour réduire les éventuels écarts de salaire entre les femmes et les hommes au sein d'une même catégorie professionnelle.

Enfin, le Groupe manifeste et promeut son engagement. Le Groupe célèbre chaque année la Journée internationale des droits des femmes. Majoritairement en format digital du fait de l'épidémie de Covid-19, les célébrations ont été nombreuses en 2021. Conférences et panels ont été organisés dans le monde entier. Une discussion autour des présidents-directeurs généraux des Maisons Celine et Givenchy a rassemblé plus de 700 participants.

L'Inclusion Index, accélérateur de diversité et d'inclusion au sein du Groupe, reste également un programme phare pour l'égalité femmes-hommes.

Représentativité des femmes dans les recrutements et dans les effectifs du Groupe^(a)

(% de femmes)	Recrutements			Effectifs Groupe		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019
Répartition par groupe d'activités						
Vins et Spiritueux	49	49	45	39	38	38
Mode et Maroquinerie	66	66	65	67	67	67
Parfums et Cosmétiques	85	84	85	82	82	83
Montres et Joaillerie	67	58	60	65	59	59
Distribution sélective	84	82	83	83	83	83
Autres activités	45	37	42	39	38	37
Répartition par catégorie professionnelle						
Cadres	67	64	65	65	64	65
Techniciens/Responsables d'équipe	68	67	68	67	66	68
Employés administratifs/Personnel de vente	78	79	79	78	79	80
Personnel de production	62	56	61	60	57	59
Répartition par zone géographique						
France	65	64	66	64	64	64
Europe (hors France)	72	72	74	70	71	72
États-Unis	77	80	79	74	75	78
Japon	65	71	73	72	73	73
Asie (hors Japon)	74	73	75	76	76	77
Autres marchés	72	70	79	66	67	73
Groupe	74	73	75	71	71	73

(a) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les mobilités et les titularisations CDD vers CDI.

Lutter contre les discriminations à l'égard des personnes lesbiennes, Gay, Bisexuelles, Trans, Intersexe (LGBT+)

Le Groupe veille à promouvoir et assurer un environnement de travail respectueux de tous, dans lequel chacun peut contribuer et se développer, dans le respect de son identité de genre et de son orientation sexuelle. Depuis 2019, le Groupe est signataire des normes mondiales de conduite contre la discrimination de la communauté LGBT+ en entreprise promulguées par les Nations Unies. Créé aux États-Unis en 2019, le groupe d'affinités pour les employés LGBT+ et leurs alliés, LVMH Pride, s'est développé en Asie-Pacifique en 2020 et au Royaume-Uni en 2021. Ce réseau mondial célèbre la diversité LGBT+, l'inclusion et l'authenticité dans le Groupe et ses Maisons. En 2021, Marc Chaya, Co-fondateur et Président-directeur général de la Maison Francis Kurkdjian, a été désigné Lauréat dans la catégorie « Dirigeant-e-s LGBT+ » lors de la troisième édition des « Rôles Modèles LGBT+ et Allié-e-s » de l'Autre Cercle, l'association française de référence pour l'inclusion des personnes LGBT+ en entreprise.

En 2021, plusieurs Maisons du Groupe ont soutenu l'association MAG Jeunes LGBT+. Par exemple, à l'occasion du Pride Month, la Maison Givenchy a collaboré avec le galeriste londonien Amar Singh et les artistes de Rewind Collective pour créer une œuvre digitale, aussi appelée NFT. Le fruit de la vente de 1 952 exemplaires de l'œuvre a atteint plus de 108 000 euros qui ont été reversés à l'association. Sephora était également partenaire de la Conférence Mondiale pour les droits et l'inclusion des jeunes LGBT+, co-organisée par l'association. Cet événement a permis d'initier un mouvement mondial pour l'inclusion des plus marginalisés. La Maison Christian Dior Couture a par la suite soutenu la Conférence et a présenté une capsule vidéo de ses grands moments lors du Pride Month.

L'Inclusion Index célèbre et récompense les meilleures pratiques contre la discrimination à l'égard des collaborateurs LGBT+. Aux États-Unis, Sephora a lancé plusieurs initiatives : un panel LGBT+ sur les carrières visant à préparer des entretiens virtuels, une série de conférences lors du Pride Month, la célébration du mois de l'histoire LGBT+. Au Japon, LVMH Japon et dix Maisons du Groupe ont participé au « JobRainbow Fair ». Ce forum pour l'emploi des étudiants et jeunes professionnels LGBT+ vise à les accompagner pour trouver un lieu de travail dans lequel ils peuvent être eux-mêmes. En France, Celine a invité ses collaborateurs à écouter le témoignage exclusif et authentique de la Présidente de la Fédération Française LGBT+. En Asie-Pacifique, c'est l'extension du réseau LVMH Pride qui a été récompensée en raison de son caractère inclusif. Enfin, lors

de l'événement « Voices of Inclusion » de nombreux talents ont partagé leurs témoignages personnels sur leur appartenance à la communauté LGBT+.

Accompagner les seniors

Les collaborateurs les plus expérimentés sont précieux notamment pour la transmission des savoir-faire et des valeurs du Groupe. Les enjeux liés aux seniors sont gérés de façon spécifique selon les zones géographiques. Les 50 ans et plus représentent 23% de l'effectif en France et 15% à l'international en 2021. En France, des accords d'entreprise spécifiques accompagnent les enjeux des seniors : réduction du temps de travail, qualité de vie, télétravail et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le Groupe veille à maintenir dans l'emploi ses talents plus âgés en continuant à leur offrir un environnement de travail épanouissant et motivant. Le Groupe s'engage à proposer une dynamique d'évolution professionnelle qui prend en compte si nécessaire l'allongement de la vie active et l'aménagement des postes ou des temps de travail, tout en proposant un suivi médical adapté tout particulièrement dans le contexte de la pandémie. À titre d'exemple, la Maison Ruinart a mis en place un dispositif de détachement d'ouvriers vignerons en production durant la campagne de taille de la vigne afin de prévenir la pénibilité. Certaines Maisons telles que TAG Heuer/Zenith, DFS, Givenchy ou Bodega Numanthia impliquent leurs managers et collaborateurs dans les « formations aux biais inconscients » destinés à prévenir le risque de discrimination à l'égard des seniors. Enfin, la plupart des Maisons comme Berluti et Tanneries Roux impliquent les seniors dans des actions de mentoring et de tutorat.

Certaines Maisons proposent aux seniors des entretiens de dernière partie de carrière et des formations spécifiques.

Le Groupe accompagne également les départs à la retraite. La holding du Groupe a lancé en 2021 le programme SWITCH à destination des salariés en fin de carrière avec le double objectif de les informer sur leurs systèmes de retraite et de rester à leurs côtés lors de cette transition. La Maison Celine traite systématiquement de l'accompagnement du départ à la retraite lors des ateliers destinés aux équipes des ressources humaines. D'autres Maisons comme Loewe, Bvlgari, Domaine Chandon Argentina ou LVMH Fragrance Brands proposent aussi bien des dispositifs de retraite partielle, en prenant en charge une partie de la perte de salaire induite, qu'une prolongation de la durée de travail au-delà de l'âge légal de la retraite. En 2021, Royal Van Lent a poursuivi son projet pilote Generatiepact permettant d'accorder des congés supplémentaires et de promouvoir le travail à temps partiel.

3. Un environnement de travail épanouissant

Le Groupe connaît l'enthousiasme de ses talents à apprendre et s'engage à les aider à développer tout leur potentiel. Le Groupe crée pour cela les outils et les conditions pour faire grandir leurs compétences et les rendre acteurs de leur parcours d'apprentissage.

Le Groupe veille également à être exemplaire en matière de santé et de sécurité, à favoriser l'équilibre et l'épanouissement de ses collaborateurs et à maintenir un dialogue social constructif.

3.1 Apprendre pour développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs

Ce sont les compétences des collaborateurs qui forment la performance collective du Groupe et lui permettent de relever les défis d'un monde en perpétuel changement. Indissociables, les objectifs d'employabilité individuelle et d'agilité collective guident le Groupe pour diversifier les formats des expériences apprenantes et donner aux collaborateurs les clés de leurs apprentissages, de leurs mobilités et de leurs carrières.

3.1.1 Multiplier les opportunités d'apprentissage pour développer une culture apprenante

Fort des enseignements tirés de la crise sanitaire en 2020, le Groupe a capitalisé sur les nouveaux modes d'apprentissage pour offrir à ses collaborateurs de nombreuses opportunités de développement.

Le Groupe et ses Maisons ont développé de nouvelles expériences apprenantes dans un format digital. Le Groupe a lancé mondialement Living LVMH, un parcours d'immersion au sein de l'écosystème LVMH destiné à tous les nouveaux collaborateurs. Disponible en sept langues, cet outil digital utilise le *micro-learning* et la *gamification* pour développer à la fois la compréhension du Groupe et la fierté d'appartenance. À l'instar de Bvlgari, plusieurs Maisons ont structuré et digitalisé en partie ou complètement leur contenu d'intégration afin de toucher un maximum de collaborateurs. Comme Louis Vuitton, LVMH Fragrance Brands, Fred, Le Bon Marché et TAG Heuer, de nombreuses Maisons ont mis en place des applications de digital *learning* pour faciliter l'accès à des contenus pédagogiques et ancrer l'apprentissage au quotidien. Les contenus variés, souvent développés par les Maisons elles-mêmes, traitent de sujets clés comme : le *management* et le *leadership*, l'expertise métiers, la connaissance des produits ou encore les techniques de vente et l'expérience client.

Les formats d'apprentissage plus courts, de quelques heures seulement, s'intègrent facilement dans l'emploi du temps des collaborateurs. C'est pourquoi la LVMH House France a initié en 2021 plusieurs capsules de formation courtes et à distance. Animées par un formateur expert, elles portent sur des compétences clés comme l'intelligence émotionnelle, l'intelligence collective ou la prise de décision dans un contexte incertain. Elles sensibilisent les collaborateurs aux savoir-être essentiels et favorisent leur mise en pratique concrète grâce à une boîte à outils activable immédiatement.

Des initiatives visant à développer la curiosité et l'envie d'apprendre ont également été déployées en 2021 par certaines

Maisons du Groupe. Kendo a ainsi instauré le « *Kuriosity Day* ». Ce rendez-vous trimestriel offre aux collaborateurs de développer leurs connaissances sur une thématique particulière. Des contenus pédagogiques combinés à des modes d'apprentissages variés ont ainsi été mis à la disposition de chacun. Ils ont sensibilisé à des pratiques clés comme celle du *feedback*.

À travers l'animation et le renforcement de nombreuses communautés apprenantes, le Groupe promeut le *social learning*. Lieux d'échanges de bonnes pratiques, d'expériences et d'expertises, ces communautés rassemblent des collaborateurs de différentes Maisons. Les membres apprennent de leurs pairs et identifient leurs axes de développement. Au sein de cet espace privilégié, ils collaborent et travaillent à résoudre des défis communs. Certaines de ces communautés proposent également à leurs membres des programmes d'acquisition de compétences, qui peuvent ensuite être déployés au sein des Maisons par elles-mêmes. C'est le cas par exemple de la *Brand Education Community*, communauté internationale qui rassemble les directeurs et managers à l'international en charge du Learning des équipes en magasins.

L'agilité requise par les projets transverses favorise également l'apprentissage, le partage des connaissances et le développement de nouvelles compétences. Le Département Open Innovation et, plus particulièrement, le programme de développement basé sur l'open innovation DARE, offre la possibilité à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de s'investir dans des projets d'intrapreneuriat. Au sein des Maisons, les collaborateurs portent leurs idées ou rejoignent un projet en mobilisant toutes leurs compétences. Avec plus de 2 000 idées partagées de manière organique sur la plate-forme dédiée, DARE capitalise sur l'intelligence collective et accélère le développement des compétences de chacun.

Enfin, les équipes LVMH House à travers le monde ont continué à proposer aux collaborateurs du Groupe des programmes de formation leur permettant de développer plus en profondeur leurs connaissances et leurs compétences. Animés par des experts, ils s'articulent autour de trois axes majeurs :

- la compréhension et la promotion de la culture du groupe LVMH ;
- le *management* et le *leadership*, grâce à un continuum de programmes destinés aux jeunes managers, aux cadres expérimentés ou de hauts potentiels ou encore aux dirigeants.
- l'excellence dans les métiers stratégiques tels que la désirabilité de nos marques du Groupe, le Retail, la Supply Chain et les Opérations.

3.1.2 À l'écoute des salariés dans l'exercice de leurs fonctions

LVMH a donné suite à l'initiative Global Pulse survey, lancée en 2020. Dans cette enquête, plus de 78 000 employés s'étaient mobilisés pour donner leur avis et plus de 90 % avaient exprimé leur fierté d'appartenance à leur Maison et au Groupe.

À l'image de la culture LVMH et dans le respect de la diversité des contextes, les Maisons ont conçu des plans d'action qu'elles ont intégrés dans leurs feuilles de route Ressources humaines. Les principaux sujets couverts concernent la flexibilité au travail, la communication auprès des salariés, le développement des talents et l'apprentissage, la diversité et l'inclusion.

3.1.3 Des collaborateurs acteurs de leur mobilité et de leur développement

Le Groupe a la volonté de développer l'agilité et l'employabilité de ses collaborateurs en suscitant leur envie de se développer au quotidien et d'apprendre sur les lieux de travail. En effet, ils sont les premiers acteurs de leur développement et de leurs carrières.

La diversité de l'écosystème LVMH offre de multiples combinaisons de carrières et de nombreuses passerelles entre géographies, métiers, domaines et univers : Vins et Spiritueux, Parfums et Cosmétiques, Mode et Maroquinerie, Montres et Joaillerie, et Distribution Sélective. Le Groupe encourage ses collaborateurs à être acteurs de leurs carrières au sein de cet écosystème. Cet engagement se traduit par une politique et des processus de mobilité ancrés dans le Groupe : comités carrière, entretiens de carrière, etc. Plus de 20 000 collaborateurs ont ainsi bénéficié en 2021 d'une mobilité interne. Parmi eux, 448 talents ont eu l'opportunité de partir en mission à l'étranger, malgré les restrictions liées à la Covid-19.

Le Groupe s'engage à renforcer plus encore la mobilité interne dans les années à venir, en particulier entre Maisons. À court terme, la refonte du site Intranet du Groupe, Voices, améliorera la visibilité et l'accès aux opportunités d'emplois internes. À moyen

terme, le Groupe souhaite faire évoluer la culture et les pratiques de mobilité vers plus de flexibilité pour répondre toujours plus efficacement aux besoins de l'activité et aux aspirations des collaborateurs.

Pour permettre à chacun de révéler son potentiel, le Groupe s'appuie également sur une gestion de la performance robuste. La revue de la performance et de la carrière (RPC) dématérialisée s'adresse à 50 000 talents dans le Groupe. Elle prend la forme d'un entretien annuel entre le collaborateur et son manager, complété dans certains cas par un point à mi-année. L'objectif de cet échange est de dresser le bilan de l'année écoulée, de formuler des objectifs stimulants pour progresser et apprendre et de former un projet professionnel et de développement du collaborateur.

Afin de faire évoluer la culture organisationnelle et les pratiques managériales, le Groupe et l'ensemble de ses Maisons adoptent une nouvelle expérience du management de la performance, codéveloppée avec Louis Vuitton. Celle-ci promeut trois valeurs managériales fondamentales : *l'empowerment*, la coopération et l'agilité. Elle offre au collaborateur de proposer lui-même des initiatives d'auto-apprentissage ou d'apprentissage par ses pairs, par le biais de projets ou d'initiative de formation. Elle encourage plus de feedbacks, plus de collaboration, plus d'agilité et une plus grande responsabilisation des collaborateurs dans leur développement et dans leur parcours de carrière au sein du Groupe ; 60 000 collaborateurs la vivront en 2022.

Investissement formation

L'investissement réalisé par les sociétés du Groupe pour la formation a représenté un montant de 129,2 millions d'euros, soit 1,7% de la masse salariale en 2021. En plus de cet investissement et au-delà de la formation qui s'effectue tous les jours, sur le lieu de travail, le Groupe a continué de développer de nouvelles formes d'apprentissage. *Digital learning*, webinaires, échanges et expérimentations au sein des communautés apprenantes : la diversité de ces nouveaux formats d'apprentissage accéléré et collaboratif ne permet pas aujourd'hui leur recensement. Le Groupe est néanmoins convaincu de leur impact et de leur pertinence.

	2021	2020	2019
Investissement formation (en millions d'euros)	129,2	90,7	138,0
Part de la masse salariale (en %)	1,7	1,4	2,1
Nombre moyen de jours de formation par salarié	1,8	1,2	1,9
Coût moyen de la formation par salarié (en euros)	796,0	631,0	930,0
Salariés formés au cours de l'année (en %)	46,7	40,8	57,5

Note : Les indicateurs sont calculés sur l'effectif total CDI présent au 31 décembre de l'exercice.

L'investissement formation moyen par personne en équivalent temps plein se situe à environ 796 euros. Au cours de l'année 2021, le nombre total de jours de formation s'élève à 293 724 jours, soit un équivalent d'environ 1 277 personnes en formation à temps complet sur toute l'année. En 2021, 46,7% des salariés ont eu accès à la formation et le nombre moyen de jours de formation

par personne est de 1,8 jour. Le Groupe a choisi de comptabiliser ici uniquement les formations d'une durée de plus de 3 heures. À titre d'exemple, en intégrant les formations réalisées à distance, sous format digital, et d'une durée inférieure à 3 heures, le Groupe estime son taux de salariés formés à 81,6%.

L'investissement formation est réparti entre les catégories professionnelles et les zones géographiques selon le tableau ci-dessous :

	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Investissement formation (en millions d'euros)	42,9	17,3	28,7	3,6	31,6	5,1
Part de la masse salariale (en %)	2,4	1,1	1,5	1,0	2,1	1,1
Salariés formés au cours de l'année (en %)	47,5	43,5	28,2	47,4	63,0	43,4
Dont : Cadres	52,2	56,1	33,8	47,8	56,8	53,4
Techniciens et Responsables d'équipe	61,3	48,5	17,0	61,5	50,3	61,7
Employés administratifs et Personnel de vente	36,3	40,1	29,3	44,5	65,4	40,1
Personnel de production	41,7	38,3	18,0	28,0	69,3	33,8

Note : Les indicateurs sont calculés sur l'effectif total CDI présent au 31 décembre de l'exercice.

3.2 Veiller à la santé et à la sécurité de tous au travail, et favoriser le dialogue social

Le Groupe s'engage à offrir un environnement de travail de qualité à tous ses collaborateurs. La priorité est d'assurer la santé et la sécurité de tous et de veiller à l'équilibre et au bien-être au travail de ses collaborateurs. Le Groupe favorise également un dialogue social constructif.

3.2.1 Garantir la santé et la sécurité de tous les collaborateurs

À l'aune de la période traversée, le Groupe a décidé de renforcer son action pour protéger l'ensemble de ses collaborateurs. Un groupe de travail dédié composé d'experts Santé et Sécurité et de responsables de Ressources Humaines a été formé, a posé un diagnostic et un plan d'action, qui s'appuie sur la création de la charte santé et sécurité.

À l'occasion de la journée mondiale de la santé et sécurité au travail 2021, le Comité exécutif a signé la nouvelle charte santé et sécurité. Elle encadre une démarche complète sur l'ensemble des opérations du Groupe et vise à développer une culture du « zéro accident ».

Les présidents de Maisons ont également été invités à signer la charte. Chaque Maison signataire a nommé un Référent

santé et sécurité auprès du Groupe. Ces Référents forment la Communauté santé et sécurité qui a vocation à se réunir régulièrement et à créer des outils pratiques pour déployer les engagements pris. Une première réunion de coordination s'est tenue le 17 décembre 2021.

Les Maisons s'engagent sur cinq piliers :

- identifier leurs enjeux par la structuration d'une démarche ;
- élaborer un plan d'action à revoir périodiquement ;
- suivre la démarche en soumettant notamment les résultats du taux de fréquence aux comités de direction de chacune des Maisons ;
- engager chaque collaborateur et collaboratrice dans la démarche, notamment par la sensibilisation aux gestes de première urgence ;
- maintenir une culture vertueuse par une collaboration entre Groupe et Maisons.

À chaque engagement est associé un indicateur de suivi et un objectif à horizon 2025. Le Comité exécutif du groupe LVMH en assurera un suivi régulier, dans une démarche d'amélioration continue.

Les indicateurs et objectifs associés aux engagements de la nouvelle charte santé et sécurité de LVMH

		Résultat 2021 ^(a)	Objectif 2025
Engagement 1	Chaque Maison structure une démarche de santé et sécurité.	71,7%	
Engagement 2	Chaque Maison revoit périodiquement la démarche de santé et sécurité.	93,9%	
Engagement 3	Les comités de direction des Maisons analysent annuellement les résultats en matière de santé et de sécurité, en particulier l'évolution du taux de fréquence des accidents.	83,7%	100%
Engagement 4	Chaque collaborateur et collaboratrice est sensibilisé à la prévention et aux gestes de première urgence.	20,9%	
Engagement 5	Le Groupe dédie annuellement une journée à la promotion de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail.	100%	

(a) Taux de couverture des collaborateurs et collaboratrices (nombre de collaborateurs et collaboratrices couverts par l'engagement/nombre total de collaborateurs LVMH).

Compte tenu de la diversité des situations rencontrées au sein des groupes d'activités, les Maisons déploient leurs propres démarches pour garantir les conditions d'hygiène et de sécurité au travail et prévenir les accidents. Elles mènent ainsi des actions spécifiques au sein du programme global d'investissement, de certification et de formation. Les ateliers, les vignobles, les boutiques et les sièges font l'objet de diagnostics santé, sécurité et ergonomie réguliers. Des plans d'action sont ensuite structurés pour répondre aux besoins identifiés.

Les ateliers ou les sites de production mettent en place des dispositifs d'ergonomie et de prévention de la pénibilité pour les postes les plus exposés à des contraintes physiques ou psychiques. Le Groupe porte également une attention particulière aux conditions de travail des collaborateurs âgés de plus de 50 ans, ou en situation de handicap, afin de leur permettre de poursuivre leur activité professionnelle dans de bonnes conditions.

En 2021, le Groupe a investi plus de 59,2 millions d'euros pour l'hygiène et de la sécurité. Ces montants ont été alloués à la médecine du travail, aux équipements de protection, et à des programmes d'amélioration continue : mise en conformité des nouveaux équipements, signalisation, renouvellement des outils

de protection, formation prévention incendie, réduction de l'impact du bruit. Plus généralement, le montant global des dépenses et investissements relatifs aux conditions de travail s'élève à plus de 112,3 millions d'euros soit 1,5% de la masse salariale brute au niveau mondial.

Le Groupe a également poursuivi ses actions de sensibilisation et de formation à la sécurité au travail et à la prévention des risques. Ainsi, en 2021, 77 432 personnes ont suivi une formation sur ces thématiques.

À la reprise de l'activité en 2021, le Groupe a privilégié le recours au télétravail lorsqu'il s'avérait compatible avec l'activité professionnelle. Cette mesure a été facilitée par les accords et les chartes déjà implantés dans les Maisons. Les conditions de télétravail ont été assurées par de l'équipement bureautique, de l'infrastructure technique, l'encouragement d'un management de proximité, et enfin, par des conseils sur les gestes, les postures et la gestion du temps. Enfin, pour assurer le maintien de l'activité en poste dans les meilleures conditions, le Groupe a fourni à tous : gels hydroalcooliques, masques et équipements de protection notamment en plexiglas.

	Nombre d'accidents	Taux de fréquence ^{(a)(b)}	Taux de gravité ^{(b)(c)}
Répartition par groupe d'activités			
Vins et Spiritueux	94	7,07	0,21
Mode et Maroquinerie	406	3,99	0,11
Parfums et Cosmétiques	153	3,09	0,08
Montres et Joaillerie	94	2,12	0,06
Distribution sélective	391	4,83	0,19
Autres activités	160	9,33	0,36
Répartition par zone géographique			
France	622	12,66	0,42
Europe (hors France)	261	4,10	0,07
États-Unis	185	3,40	0,21
Japon	11	0,84	0,00
Asie (hors Japon)	120	1,30	0,04
Autres Marchés	99	2,88	0,05
Groupe LVMH 2021	1 298	4,23	0,14
2020	1 158	4,52	0,15
2019	1 532	5,60	0,16

(a) Le Taux de fréquence est égal au nombre d'accidents avec arrêt, multiplié par 1 000 000 et divisé par le nombre total d'heures travaillées.

(b) Le calcul des heures travaillées est basé pour la France sur des données réelles et pour les autres pays sur le nombre d'ETP présents au sein du groupe au 31 décembre de l'exercice et un ratio d'heures travaillées par ETP et par pays issu des bases de l'OCDE. En 2020, les données théoriques de l'OCDE ne prennent pas en compte les heures non travaillées du fait de la crise sanitaire et conduisent ainsi à une sous-estimation du taux de fréquence et du taux de gravité.

(c) Le Taux de gravité est égal au nombre de journées perdues, multiplié par 1 000 et divisé par le nombre total d'heures travaillées.

Le Groupe a fait le choix d'inclure dans le calcul de son taux global d'absentéisme l'ensemble des absences liées à la crise Covid-19, qu'elles relèvent des absences maladie, des absences rémunérées ou des absences non rémunérées. L'incidence de la crise sanitaire porte ainsi le taux d'absentéisme global à 7,1% en 2021.

Le Groupe a réalisé une estimation de l'effet de la crise sanitaire sur ce taux : 1,8 point est attribuable aux circonstances exceptionnelles

de la crise sanitaire et de ses impacts : confinements, obligations familiales, maladie ou isolement, etc. Hors motifs imputables à la crise Covid-19, le taux d'absentéisme global est ainsi estimé à 5,3% en 2021. Ce taux montre l'engagement fort des collaborateurs, leur motivation et la confiance qu'ils témoignent au Groupe et à leurs Maisons. En 2020, le taux d'absentéisme était de 15,3% en prenant en compte l'impact du Covid-19 et de 5,1% en excluant ce dernier.

Taux d'absentéisme^(a) par région et par motif

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Maladie	2,8%	4,5%	4,5%	1,7%	0,6%	1,3%	2,9%
Accidents de travail et de trajet	0,1%	0,3%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%
Maternité/paternité	1,6%	1,4%	2,9%	0,8%	2,0%	1,3%	0,9%
Absences rémunérées (événements familiaux, autres absences rémunérées)	1,5%	2,2%	2,2%	1,0%	0,5%	1,3%	0,9%
Absences non rémunérées	1,1%	0,8%	2,1%	0,8%	1,9%	0,8%	0,5%
Taux global d'absentéisme	7,1%	9,1%	11,7%	4,3%	5,0%	4,7%	5,3%
Taux global d'absentéisme estimé hors effet Covid	5,3%	6,9%	8,6%	3,5%	3,8%	3,2%	3,8%

(a) Nombre de jours d'absences divisé par le nombre de jours théoriques travaillés.

3.2.2 Favoriser le dialogue social

L'épanouissement des collaborateurs au sein du Groupe passe également par l'action des représentants du personnel. Ceux-ci relaient les attentes des salariés à différents niveaux de l'organisation : le Groupe en Europe, le Groupe en France et les Maisons. Les représentants du personnel sont consultés conformément aux dispositions applicables localement.

Au niveau européen, le Comité commun des Sociétés européennes, instance représentative du personnel, est composé de 28 membres issus des 22 pays européens d'implantation des Maisons. Ses règles ont été arrêtées par un accord signé à l'unanimité le 7 juillet 2014 par des représentants du personnel originaires de ces 22 pays et par la Direction du Groupe. Ce Comité est en charge des sujets transnationaux à l'échelle européenne. Pour l'année 2021, il s'est réuni en réunion plénière le 24 novembre.

Le Comité de Groupe LVMH couvre quant à lui le périmètre français. Composé de 30 membres, il se réunit annuellement en session plénière. Cette instance d'information permet aux élus de dialoguer avec les présidents de toutes les branches d'activités du Groupe. Ils échangent ainsi sur les orientations stratégiques, sur les enjeux économiques et financiers, sur l'évolution de l'emploi au sein du Groupe et sur les perspectives de l'année en cours. Ce Comité s'est réuni le 6 octobre 2021.

À l'échelle des Maisons, conformément à la culture de décentralisation du Groupe, les représentants traitent de problématiques sociales propres à leur entité.

En France, les Maisons sont dotées de Comités Sociaux et Économiques (CSE). Les attributions des CSE dépendent des

effectifs de l'entreprise. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, ils présentent à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés, relatives aux salaires, à l'application du Code du travail, etc. Au sein des entités d'au moins 50 salariés, les CSE assurent l'expression collective de l'intérêt des salariés sur les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.

Au total, en France, en 2021, les différentes sociétés du Groupe ont consacré un budget de plus de 31,6 millions d'euros, soit 1,8% de la masse salariale, à des activités sociales et culturelles par leur contribution aux CSE.

Dans le contexte particulier de la crise Covid-19, les réunions des instances représentatives du personnel au niveau du Groupe ou des Maisons se sont tenues à distance ou physiquement. Elles ont maintenu un dialogue social continu.

Au cours de l'année 2021, les représentants du personnel ont participé à 1 078 réunions en France :

Nature des réunions	Nombre
Comité Social et Économique supérieur à 50 salariés	827
Comité Social et Économique inférieur à 50 salariés	251
Total	1 078

Ces réunions ont notamment permis la signature de 153 accords d'entreprise en France.

Dans le monde, 40,6% des effectifs sont couverts par une institution représentative du personnel ou un syndicat.

3.2.3 Équilibre de vie et bien-être au travail

Les Maisons du Groupe restent attentives à instaurer une bonne qualité de vie au travail. L'aménagement des conditions et la flexibilité du temps de travail contribuent à l'engagement des collaborateurs, en répondant à leurs attentes croissantes pour leur bien-être physique et moral et la gestion de leurs responsabilités personnelles et familiales.

L'équilibre entre vie professionnelle et privée demeure une composante essentielle de la qualité de vie au travail. La plupart des Maisons ont participé en France à la Semaine pour la qualité de vie au travail, autour du thème « Travailler ensemble ». Les horaires de travail individualisés s'inscrivent durablement dans les politiques des Maisons. Ils répondent aux enjeux liés à la parentalité – grossesse, enfants en bas âge, retour de congés maternité ou paternité –, à la fin de carrière, au handicap ou encore aux situations d'aidants familiaux. Les conciergeries d'entreprise ou la mise à disposition de places en crèche sont de plus en plus répandues dans le Groupe. En France par exemple, le Groupe et ses Maisons réservent 203 berceaux au profit de leurs collaborateurs. Enfin, certaines Maisons comme Louis Vuitton, Parfums Christian Dior et le groupe Les Echos-Le Parisien ou encore celles relevant du secteur de la Distribution Sélective accompagnent le travail du dimanche et en soirée.

Durant la pandémie de Covid-19 tout particulièrement, mais aussi en dehors des périodes de strict confinement, le Groupe a favorisé le télétravail. Sa mise en œuvre a été facilitée par les accords collectifs et les chartes relatifs au télétravail et au droit à la déconnexion. Le Groupe a donné des conférences sur les nouvelles organisations de travail et la gestion du temps afin de sensibiliser les collaborateurs à la connexion/déconnexion. Pendant les périodes de fermeture des écoles, LVMH a accompagné ses collaborateurs parents avec notamment la conférence « Faire équipe et bien gérer le confinement en famille » et l'offre d'un coaching individuel. Certaines Maisons comme Acqua di Parma ont facilité plus largement le temps partiel. À l'international, Fendi a valorisé son programme « Smart Working » en faveur de la flexibilité et de modes de travail plus innovants. De son côté, Loewe a lancé un projet de révision de sa politique de flexibilité du travail qui doit être mise en œuvre en 2022. Plus globalement,

la plupart des Maisons ont mis en place des groupes de travail destinés à mieux évaluer l'impact du télétravail au regard des aspirations des collaborateurs et des enjeux d'organisation. Ainsi, à l'issue des périodes de strict confinement, certaines Maisons, comme Loro Piana, ont créé des initiatives pour accompagner la combinaison de présentiel et de distanciel et à renforcer les modes collaboratifs.

Autre enjeu de bien-être au travail, la prévention des risques psychosociaux mobilise les Maisons du Groupe. Elles accompagnent le quotidien de leurs collaborateurs à l'aide de différents outils : cellules d'assistance, plates-formes de formation, système d'alerte interne. La plupart des Maisons ont nommé un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les comportements sexistes, d'autres ont développé des dispositifs d'écoute spécifiques en parallèle du système d'alerte du Groupe.

À titre d'exemple, au Japon et en Italie, Givenchy adresse à tous ses collaborateurs une évaluation annuelle de leurs niveaux de stress. La Maison Berluti, quant à elle, a procédé à l'analyse du stress au travail par enquête interne. Au Japon, elle a instauré notamment : une formation des directeurs de magasin sur le harcèlement et le droit du travail, un comité de santé et sécurité des directeurs de magasin sur la santé mentale, et un bilan annuel du stress. De même, Tiffany & Co. a mené une campagne internationale de sensibilisation aux enjeux de la santé mentale tout au long de l'année 2021, avec en point d'orgue le dispositif « Stress-Less Holiday » consacré au bien-être mental, personnel et social.

En Espagne, dans le cadre de son projet « Your Wellbeing Matters » axé sur le bien-être émotionnel, Parfums Christian Dior a réalisé une étude psychosociale basée sur un questionnaire de l'Institut national espagnol de sécurité et d'hygiène (FPSICO). Les résultats de ce questionnaire seront disponibles en janvier 2022.

En 2021, Bvlgari a élargi à des publics internes très variés les formations proposées sur les mécanismes générateurs de violence. La Maison a conçu pour 2022 un module d'apprentissage complémentaire sur la prévention du harcèlement et la contribution de la RSE.

Au niveau mondial, 15% des salariés bénéficient d'horaires variables ou aménagés et 47% travaillent en équipe ou en horaires alternants.

Effectif mondial concerné par les différentes formes d'aménagement du temps de travail : Répartition par zone géographique

Effectif concerné ^(a) (en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Horaires variables ou aménagés	15%	27%	23%	1%	20%	10%	6%
Temps partiel	15%	11%	17%	32%	4%	5%	16%
Travail en équipe ou en horaires alternants	47%	8%	33%	63%	77%	69%	64%

(a) Les pourcentages sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD) en France. Pour les autres régions, ils sont calculés sur l'effectif CDI à l'exception du Temps partiel où les pourcentages sont calculés sur l'effectif total.

Effectif concerné en France par les différentes formes d'aménagement du temps de travail : Répartition par catégorie professionnelle

Effectif concerné ^(a) (en %)	Effectif France	Cadres	Techniciens Responsables d'équipe	Employés administratifs Personnel de vente	Personnel de production
Horaires variables ou aménagés	27%	17%	57%	49%	3%
Temps partiel	11%	2%	7%	17%	21%
Travail en équipe ou en horaires alternants	8%	0%	11%	3%	24%
Effectif ayant bénéficié d'un repos compensateur	15%	1%	22%	38%	8%

(a) Les pourcentages sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD).

La valorisation du volume d'heures supplémentaires représente 117,3 millions d'euros, soit en moyenne 1,6% de la masse salariale mondiale.

Taux d'heures supplémentaires par région

(en % de la masse salariale)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Heures supplémentaires	1,6%	1,2%	1,3%	1,7%	3,0%	1,8%	1,1%

Malgré un contexte sanitaire et économique parfois difficile, la priorité du Groupe est de préserver la santé de ses collaborateurs en étroite relation avec la médecine du travail, les services d'une assistante sociale et des services innovants tels que des conciergeries médicales.

3.2.4 Le LVMH Heart Fund

Pour faire face aux aléas de la vie auxquels peuvent être confrontés les collaborateurs du Groupe, LVMH a mis en place le LVMH Heart Fund. Lancé le 8 juin 2021, il manifeste la solidarité et l'engagement dont veut faire preuve le Groupe auprès de ses collaborateurs et ce de manière inclusive en s'adressant à tous.

Ce programme Groupe comprend deux types de services gratuits, anonymes et confidentiels : un accompagnement social et psychologique de type *Employee Assistant Program* ouvert à tous les collaborateurs afin de les aider à faire face à tous types de difficultés du quotidien et/ou une aide financière rapide et ponctuelle pour apporter un soutien aux collaborateurs confrontés à une situation personnelle urgente, inattendue, sérieuse et grave.

Chaque collaborateur dans le monde peut solliciter le LVMH Heart Fund : en composant le numéro de téléphone par pays en langue locale. Cette ligne d'écoute est accessible 24/7 par tous gratuitement, de manière anonyme et confidentielle. Elle est accessible également en se connectant sur le site internet géré par le partenaire externe WPO, ou en téléchargeant l'application mobile gratuite iConnectYou.

Le LVMH Heart Fund a fait l'objet de plusieurs newsletters auprès de tous les collaborateurs du Groupe et est relayé régulièrement par les Ressources Humaines dans chacune des Maisons.

Le LVMH Heart Fund a reçu, en 2021, plus de mille demandes de soutien psychologique, social ou financier, venant des cinq continents.

Il bénéficie d'une dotation initiale de 30 millions d'euros.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

7. Solidarité et mécénat

1.	Impact et implication sociale territoriale	122
1.1	Soutenir l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement local	122
1.2	Accompagner l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi	123
1.3	Faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap	123
2.	Un engagement solidaire au soutien de causes humanitaires et sociales	124
2.1	Favoriser l'accès à l'éducation des jeunes	124
2.2	Aider les populations fragilisées	124
3.	Une action de mécénat au service de la culture et de la création	125
3.1	Culture, patrimoine et création contemporaine	125
3.2	Initiatives en faveur de l'éducation artistique	126
3.3	Solidarité envers la recherche médicale et certaines causes sociales	126

Le groupe Christian Dior cherche à engendrer un impact social positif additionnel à celui de ses activités. Le Groupe porte pour cela sur trois domaines d'action : l'implication sur ses territoires, l'engagement solidaire en faveur des jeunes et des populations défavorisées, et le mécénat de la culture et de la création. Le Groupe fait ainsi de sa réussite et de son excellence des leviers de croissance partagée et d'insertion sociale et professionnelle. Cette politique est menée par l'intermédiaire de LVMH et de ses Maisons qui réunissent toutes les activités opérationnelles du Groupe et mobilisent leurs ressources et leurs compétences au service d'initiatives d'intérêt général. Les Maisons déploient leurs

propres démarches en fonction de leurs enjeux et contextes, le Groupe assurant une coordination et une impulsion d'ensemble.

Le Groupe et ses Maisons participent ainsi à l'emploi sur leurs territoires, et à l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi et des personnes en situation de handicap. Avec d'autres acteurs de solidarité, le Groupe soutient également plusieurs causes humanitaires et sociales, pour l'accès des jeunes à l'éducation et l'aide aux plus défavorisés. Enfin, le Groupe est fidèle à ses actions de mécénat pour faciliter l'accès de tous au patrimoine, à l'art et à la mode et faire émerger les talents de demain.

1. Impact et implication sociale territoriale

Le Groupe met son écosystème au service de la société. Le Groupe et ses Maisons veillent à faire vivre leurs valeurs dans leurs tissus local et national et à entraîner dans sa dynamique les personnes éloignées de l'emploi.

1.1 Soutenir l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement local

Le Groupe concourt au dynamisme économique et social des territoires dans lesquels il est présent, directement par ses propres sites comme indirectement par ses partenaires. Il génère des initiatives, une contribution aux recettes publiques des pays et régions dans lesquels il exerce ses activités, et une croissance soutenue de ses Maisons. Celles-ci créent de nombreux emplois en régions, notamment par l'extension du réseau des boutiques en propre.

De nombreuses sociétés du Groupe sont implantées historiquement dans les provinces françaises et sont des acteurs importants du développement de l'emploi local : Hennessy à Cognac, Moët & Chandon et Veuve Clicquot en Champagne, Louis Vuitton et ses vingt ateliers français sur l'ensemble du territoire, Parfums Christian Dior à Saint-Jean-de-Braye, près d'Orléans, et à Chartres comme Guerlain. Elles ont développé des politiques de relation et de communication avec les collectivités locales, en particulier dans les domaines de la culture, de l'éducation et de l'emploi.

LVMH et le magazine ELLE se sont associés pour lancer la première édition du Prix des Artisans, avec le soutien de l'Institut National des Métiers d'Art et la Chambre des métiers et de l'artisanat. Ce prix a pour objectif de valoriser et de faire rayonner les savoir-faire de femmes exerçant des métiers d'art et d'excellence dans les secteurs de la mode, du design, du palais et de la sauvegarde du patrimoine français.

Le Groupe est mobilisé de longue date en faveur de l'entrepreneuriat. Dans l'optique de lier open innovation, business développement et nouvelles façons d'apprendre, LVMH a lancé début 2018 La Maison des Startups. Ce programme d'accélération

de startups liées à l'univers du luxe est hébergé au sein de la Station F, le plus grand campus de start-ups au monde. La Maison des Startups constitue un formidable point d'entrée vers les Maisons du Groupe. Il illustre la vocation entrepreneuriale du Groupe en offrant aux entrepreneurs l'opportunité d'imaginer le futur du luxe et du Groupe en collaboration avec différents acteurs au sein d'un écosystème innovant.

Avec son programme international « BOLD », Veuve Clicquot encourage des générations de femmes entrepreneures à être toujours plus audacieuses et leur apporte un accompagnement concret. En novembre 2021, deux lauréates ont été mises en lumière en recevant les « Bold Woman Award » et du « Bold Future Award ».

Aux États-Unis, Hennessy s'est associé à the Marcus Graham Project pour lancer « Never Stop Never Settle Society », un accélérateur de croissance destiné à soutenir des entrepreneurs Africains-Américains. En 2021, vingt d'entre eux ont bénéficié entre autres d'un soutien financier, d'un mentorat par des managers et directeurs de la Maison et d'une médiatisation de leur projet.

Dans l'industrie de la beauté, les femmes entrepreneures restent sous-représentées. C'est pourquoi Sephora accompagne les femmes créatrices de startups, dans tous les domaines du secteur de la beauté et dans différents pays du monde. En 2021, le programme « Sephora Accelerate » s'est concentré sur les entrepreneures minorées, et notamment les femmes noires qui ont souvent manqué de mentorat et de financement. Depuis son lancement en 2016, Sephora a ainsi soutenu 67 femmes.

1.2 Accompagner l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

Acteurs économiques majeurs dans plusieurs bassins d'emploi, le Groupe et ses Maisons sont attentifs aux spécificités sociales régionales et ont développé des partenariats avec des associations ou des ONG afin d'accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

En France, le Groupe a noué un partenariat durable avec l'association Nos Quartiers ont des Talents dont il est membre du Conseil d'administration depuis sa création. L'association propose un parrainage par un collaborateur du Groupe à de jeunes diplômés issus d'univers sociaux défavorisés. En 2021, 170 collaborateurs cadres se sont inscrits pour devenir parrains et marraines, mobilisation qui ne cesse de s'accroître d'année en année. Depuis 2007, 709 jeunes ont trouvé un emploi après avoir été parrainés par un collaborateur du Groupe.

Pour accélérer l'accès à l'emploi, LVMH a créé et anime des sessions de « Job coaching ». Les recruteurs et les conseillers beauté des Maisons accompagnent les chercheurs d'emploi et les aident à développer leur confiance en eux. Le dispositif s'adresse aux populations minorées dans l'emploi. Les bénéficiaires sont ainsi identifiés par les partenaires du Groupe œuvrant pour l'insertion des publics minorés.

À l'instar du premier Campus LIVE de Clichy-sous-Bois – L'Institut des Vocations pour l'Emploi – ouvert en 2019, deux autres campus ont ouvert en 2021 : l'un à Valence dans la Drôme, l'autre à Roubaix, dans le Nord de la France. Cet institut, créé par Madame Brigitte Macron avec l'aide du Groupe, est destiné aux adultes de plus de 25 ans qui veulent rebondir en construisant un projet professionnel, après une longue période d'inactivité ou de difficultés personnelles. Plus de deux cents personnes ont été accompagnées depuis l'ouverture du premier campus et les trois quarts d'entre elles ont concrétisé leur projet par un emploi ou une formation. La rentrée de septembre 2021 a permis d'accueillir 180 nouvelles personnes réparties sur les trois campus, pour un accompagnement de six mois.

Avec le programme « Classes for confidence », Sephora s'adresse aux femmes qui traversent des changements de vie majeurs :

personnes touchées par le cancer, éloignées de l'emploi ou transgenres. La Maison leur offre à la fois une formation de mise en beauté et un *coaching* pour mieux se présenter et reprendre confiance en elles. De nombreuses classes ont été dispensées à l'international. Elles ont démarré aux États-Unis et se renforcent en Europe dans sept pays (France, Russie, Pologne, Espagne, Italie, Grèce et Portugal) ainsi qu'aux Émirats arabes unis. Depuis son lancement en 2016, plus de 120 000 personnes ont participé à près de 2 500 classes.

Aux États-Unis, Kendo, Louis Vuitton, Moët Hennessy, Starboard Cruise Services et l'Employee Resources Group EllesVMH ont soutenu l'association Dress for success qui aide des femmes à intégrer le marché du travail. Les collaborateurs se sont mobilisés via du *mentoring* et des dons de vêtements professionnels.

De la même façon, en Asie, Louis Vuitton et Parfums Christian Dior ont soutenu des femmes en situation de précarité et en recherche d'emploi par l'intermédiaire de leur partenariat avec Daughters of Tomorrow.

Dans le prolongement de son engagement pour la préservation et la transmission des savoir-faire et des métiers de la création, LVMH a renouvelé et accru cette année son soutien à La Fabrique Nomade. En apportant du mécénat de compétences et en ouvrant leurs portes, le Groupe et ses Maisons contribuent durablement à l'action de cette association, qui œuvre pour l'insertion professionnelle d'artisans migrants réfugiés en France. En 2021, ces femmes et ces hommes passionnés et désireux d'exercer leur métier sur le territoire français ont pu compter sur l'implication d'artisans et d'experts des Maisons Chaumet et Louis Vuitton, ainsi que sur une collaboration avec la Maison Dior. La Maison Chaumet a également accueilli un artisan en stage. Enfin, dans le cadre de son initiative Métiers d'Excellence, le groupe LVMH a créé une collaboration artistique entre l'éco-artiste Jérémy Gobé et cinq artisanes suivies par la Fabrique Nomade. Dévoilée à la FIAC 2021 de Paris, l'œuvre unique née de cette initiative sera présentée lors de l'édition 2022 de l'exposition d'artisanat « Homo Faber » à Venise.

1.3 Faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap

À l'origine de la démarche de responsabilité sociale du Groupe, l'insertion professionnelle et l'emploi des personnes en situation de handicap restent des démarches fondamentales. Elles révèlent les valeurs portées par le Groupe : le respect de la singularité de chacun et l'équité d'une même exigence appliquée à tous.

LVMH travaille avec des structures spécialisées dans la formation des jeunes en situation de handicap et dans l'insertion sociale et professionnelle.

En France, le Groupe a cofondé l'association ARPEJEH (Accompagner la Réalisation des Projets d'Études de Jeunes

Élèves et Étudiants Handicapés), qui rassemble une soixantaine d'entreprises pour la formation des plus jeunes en situation de handicap. Les collaborateurs s'engagent volontairement dans ses programmes. En 2021, 254 jeunes en ont bénéficié.

Le Groupe incite aussi ses Maisons à développer leurs relations avec le secteur protégé et adapté. Celui-ci permet à une personne connaissant une situation de handicap lourd, définitive ou passagère, d'exercer une activité dans un milieu adapté. Les prestations confiées au secteur protégé et adapté ont représenté 7,8 millions d'euros en 2021, en ligne par rapport à 2020.

2. Un engagement solidaire au soutien de causes humanitaires et sociales

Le Groupe a à cœur l'accès à l'éducation des jeunes et l'aide aux populations fragilisées. La fidélité à ces causes s'incarne dans des initiatives et des programmes d'action originaux et souvent partagés avec d'autres acteurs de solidarité.

2.1 Favoriser l'accès à l'éducation des jeunes

Le Groupe souhaite mettre l'excellence des Maisons, source de leur succès, au service de l'égalité des chances en élargissant l'accès des jeunes à l'éducation. À cet effet, les Maisons tissent à la suite du Groupe de nombreux partenariats avec les écoles à proximité de leurs sites ou plus lointaines.

Le Groupe encourage l'accès à l'enseignement supérieur de tous les élèves, quelles que soient leurs origines familiales, sociales et culturelles. Partenaire du dispositif des « Conventions d'éducation prioritaire » de l'Institut d'Études Politiques (Sciences Po Paris), LVMH finance des bourses d'études et rend possible le parrainage par ses managers des jeunes de cette filière. En 2021, LVMH a reconduit son engagement pour cinq ans. Vingt-six étudiants sont accompagnés par des managers du Groupe (contre dix-sept en 2020).

En 2021, LVMH a poursuivi son partenariat avec Clichy-sous-Bois et Montfermeil, villes situées dans le département de la Seine Saint-Denis aux populations jeunes et cosmopolites. Porté par une ambition commune d'excellence, ce soutien contribue à faciliter l'insertion de jeunes issus de quartiers défavorisés et la cohésion sociale. Il consiste en une palette d'actions : stages de découverte de l'entreprise – maintenus malgré le contexte sanitaire – pour 101 collégiens en 2021, visites des Maisons du Groupe, soutien à la recherche d'emploi, etc. Les jeunes de Seine-Saint-Denis ont également été conviés au Village des Métiers d'Excellence LVMH digital et à la cérémonie des Métiers d'Excellence LVMH. Ils y ont découvert les métiers de l'artisanat, de la création et de l'expérience client.

Le Groupe parraine aussi le « Défilé Cultures et création » de Montfermeil qui met en exergue les talents créatifs du territoire. Il forme les jeunes en amont dans le cadre de *master classes* et organise des rencontres avec les créateurs et artisans. Lors du défilé, le Groupe décerne le « Prix RSE Jeune Talent LVMH » et ouvre ainsi la possibilité à des jeunes passionnés par la création, mais éloignés de l'univers de la mode, de se faire reconnaître. Une lauréate a, par exemple, rejoint l'atelier haute couture de la Maison Christian Dior.

2.2 Aider les populations fragilisées

Le Groupe et ses Maisons se montrent attentifs aux populations défavorisées présentes sur les territoires dans lesquels ils opèrent. Leur contribution se manifeste par l'implication des collaborateurs, le don de produits et des soutiens financiers.

Aux États-Unis, la Maison TAG Heuer poursuit son travail avec l'association United Way of NYC, qui accompagne des élèves défavorisés dans leur parcours scolaire. Grâce à cette collaboration et à la vente aux enchères de la montre *Monaco Pièce d'Art* au profit de l'association, une nouvelle bibliothèque a été inaugurée en 2021 au sein du centre communautaire de Mill Brook, dans le sud du Bronx.

En partenariat avec BeyGOOD et la Fondation Shawn Carter, Tiffany & Co. s'est engagée à verser 2 millions de dollars pour des bourses intitulées « About Love », du nom de la campagne, pour les étudiants en arts et en domaines créatifs de cinq universités historiquement noires (HBCU).

La Maison a également reversé 250 000 dollars, provenant des recettes de son calendrier de l'avent 2021 à l'association Free Arts NYC pour soutenir des programmes donnant accès aux arts créatifs aux jeunes des communautés défavorisées de la ville.

Autre initiative, Tiffany & Co. a initié un partenariat avec le Lower Eastside Girls Club. Cette association de New York permet à des jeunes filles de bénéficier d'un espace sécurisant et de participer à divers programmes éducatifs. Trente collaborateurs se sont engagés dans un programme de mentorat de six mois de jeunes lycéennes et étudiantes.

Depuis 2018, DFS Hong Kong est membre à part entière du projet « WeCan », et soutient le Buddhist Sum Heung Lam Memorial College, qui encourage des étudiants défavorisés à poursuivre leurs études supérieures et leur offre des opportunités professionnelles.

Aux côtés de Charlize Theron, Parfums Christian Dior s'est précisément engagé à financer les études universitaires de jeunes gens sélectionnés pour le programme CTAOP Youth Leaders Scholarship, en partenariat avec UCLA Center for World Health and StudyTrust. Un programme destiné à accompagner les études des « Leaders » de demain, qui se révèlent être le plus souvent des jeunes femmes saluées pour leur implication et leur engagement total dans leurs communautés locales. La Maison s'est engagée à couvrir les bourses de 2021 pour une période de quatre ans.

En 2016, Louis Vuitton a entrepris un partenariat international avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Celui-ci a récolté, depuis son lancement, 16 millions de dollars au profit des enfants vulnérables confrontés à des situations d'urgence. Depuis 2021, près de trois cents collaborateurs en France soutiennent volontairement cette cause par des micro-dons prélevés sur leurs salaires.

Rimowa a lancé une collection unique *Vol. 1* dont les bénéfices seront entièrement reversés à l'UNICEF, par l'intermédiaire de COVAX Facility, pour financer des doses de vaccin contre la Covid-19 dans les pays les plus pauvres.

Dès 2009, Bvlgari a décidé de s'impliquer aux côtés de Save the Children. Grâce à sa collection de joaillerie personnalisée Save the Children, la Maison a reversé plus de cent millions de dollars depuis cette date pour plus de deux millions d'enfants bénéficiaires. À travers ce soutien financier important, Bvlgari souhaite en priorité contribuer à leur garantir une éducation de qualité.

Le savoir-faire artisanal, cher aux deux Maisons italiennes Acqua di Parma et Emilio Pucci, a donné naissance à une collection exceptionnelle : *Holiday Season*. Celle-ci soutient le projet « Riscriviamo il futuro » (« Réécrivons le futur ») de l'association Save the Children. Ce geste créatif et solidaire témoigne de

la conviction partagée par les deux Maisons que la culture et l'éducation sont essentielles pour préserver l'avenir et l'art de vivre italien.

En 2021, Zenith a participé à trois ventes aux enchères, via des dons de montres, permettant de donner plus de 600 000 dollars à des associations et projets de lutte contre le cancer du sein et contre la dystrophie musculaire.

Dans plusieurs pays d'Asie, Loro Piana a soutenu de nombreuses organisations venant en aide aux mères célibataires et en situation précaire pour les aider à s'intégrer socialement (la Shanghai United Foundation, Little Ones, G FOUNDATION, Share Sarangbat, Mother Choice).

En 2021, LVMH a maintenu son soutien à la lutte contre la drépanocytose, dans le cadre de ses partenariats avec l'Hôpital Robert-Debré de Paris et la Croix-Rouge américaine.

3. Une action de mécénat au service de la culture et de la création

Depuis plus de 25 ans, le Groupe met en œuvre un mécénat original. Le Groupe exprime ses valeurs de créativité et de solidarité et s'engage activement pour faire rayonner auprès de tous le patrimoine, l'art, la mode et l'éducation artistique.

3.1 Culture, patrimoine et création contemporaine

3.1.1 Restauration et enrichissement du patrimoine historique

En 2021, LVMH a poursuivi son engagement pour le sauvetage de Notre-Dame de Paris, dont le chantier de restauration se déploiera encore sur plusieurs années. Au lendemain de l'incendie qui avait ravagé le monument en 2019, M. Bernard Arnault a annoncé le don de 200 millions d'euros – à parts égales entre LVMH et Agache – afin de contribuer à la renaissance de Notre-Dame.

3.1.2 Engagements en faveur de la création, de la culture et de sa diffusion

LVMH a souhaité permettre la présentation de « La ménagerie de verre » de Tennessee Williams au Théâtre de l'Odéon, dans une mise en scène d'Ivo van Hove. Interrompu par le confinement, ce spectacle a été donné à nouveau en 2021, toujours avec le soutien de LVMH.

Fidèle mécène de Nuit Blanche depuis bientôt 15 ans, LVMH encourage par cet événement la scène artistique française et internationale et la rencontre, au cœur de Paris, d'un large public avec les artistes contemporains. LVMH s'est de nouveau engagé auprès de la Ville de Paris pour l'édition 2021. Un parcours inédit, sillonnant à travers plusieurs institutions et monuments emblématiques du patrimoine parisien, a ainsi offert de faire dialoguer la nature et la ville.

LVMH a également maintenu son soutien à l'Institut Giacometti, à Paris, au développement de son programme scientifique et culturel et à ses expositions temporaires.

3.1.3 LVMH Prize

En raison de la pandémie de Covid-19, la finale de la 8^e édition du Prix LVMH pour les Jeunes créateurs de Mode s'est déroulée sans public invité. LVMH a attribué la dotation du prix, de 300 000 euros, à parts égales aux huit finalistes de l'édition 2020, préalablement choisis par le comité des experts du prix.

En 2021, parmi les neuf finalistes, le Jury a remis le Prix LVMH à Nensi Dojaka, une créatrice albanaise de 27 ans vivant à Londres, fondatrice de la marque éponyme de prêt-à-porter féminin. Elle a reçu une dotation de 300 000 euros et bénéficie d'un mentorat d'un an au sein du groupe LVMH. Le Prix Karl Lagerfeld a été décerné à trois créateurs : Colm Dillane, un Américain de 29 ans fondateur de la marque de KidSuper basée à Brooklyn, Lukhanyo Mdingi, un Sud-Africain de Cape Town de 29 ans, et Rui Zhou, une jeune femme chinoise de 26 ans créatrice de la marque Rui, basée à Shanghai. Chacun a perçu une dotation de 150 000 euros et bénéficie d'une année de mentorat.

De 2014 jusqu'à cette année, le Prix LVMH a reçu plus de 8 000 candidatures de tous les continents.

3.1.4 La Fondation Louis Vuitton

Depuis son ouverture, en 2014, la Fondation Louis Vuitton⁽¹⁾ poursuit son déploiement parmi les institutions majeures de la scène artistique internationale et rencontre un très large succès auprès du public français et international. Elle a désormais accueilli plus de 6 millions de visiteurs, venus du monde entier.

Tout au long de l'année 2021, le contexte sanitaire inédit a bouleversé l'activité des institutions culturelles. La Fondation Louis Vuitton a fait preuve d'une grande réactivité pour poursuivre ses missions essentielles : le soutien aux artistes, le dialogue des artistes majeurs de l'Art moderne et des grandes figures de la scène contemporaine internationale avec un large public, notamment de jeunes.

L'exposition « La Collection Morozov. Icônes de l'Art moderne », prévue en octobre 2020, a finalement été inaugurée le 22 septembre 2021. En partenariat avec le Musée de l'Ermitage (Saint-Petersbourg), le Musée d'État des Beaux-Arts Pouchkine (Moscou) et la Galerie Nationale Trétiakov (Moscou), elle dévoile pour la première fois hors de Russie plus de deux cents chefs-d'œuvre de la collection d'art moderne français et russe des frères moscovites.

Enfin, la Fondation Louis Vuitton a poursuivi cette année sa programmation internationale « Hors Les Murs ». Les Espaces Louis Vuitton de Munich et de Tokyo ont ainsi présenté les expositions « Cao Fei » et « Gilbert & George ».

3.2 Initiatives en faveur de l'éducation artistique

Cette année encore, le mécénat de LVMH en faveur de la jeunesse s'est illustré dans le domaine musical. LVMH a maintenu son soutien à l'association française Orchestre à l'école, permettant à des centaines d'enfants d'accéder à la pratique musicale. Le

Groupe a également poursuivi son action pour favoriser l'accès des plus jeunes à la programmation de l'Opéra-Comique, à Paris. LVMH a également renouvelé le prêt des Stradivarius de sa collection.

3.3 Solidarité envers la recherche médicale et certaines causes sociales

Enfin, LVMH a soutenu de nombreuses institutions reconnues pour leur action en faveur de l'enfance, des personnes âgées et handicapées et dans la lutte contre les grandes causes de souffrance et d'exclusion. LVMH s'est engagé en particulier auprès de la Fondation des Hôpitaux de Paris – Hôpitaux de France, l'association Le Pont-Neuf, la Fondation Save the Children au Japon, la Robin Hood Foundation à New York qui œuvre en faveur d'initiatives pour l'enfance, la Fondation Claude

Pompidou qui agit en faveur des personnes âgées et handicapées, la fondation Fraternité universelle pour l'accès à la santé, à l'éducation et pour le développement agricole des Hauts Plateaux de Haïti, l'Institut Curie pour la recherche et la lutte contre les cancers de l'enfant. Le Groupe soutient également de longue date plusieurs fondations ou équipes scientifiques mobilisées dans des recherches de pointe liées à la santé publique.

(1) Fondation Louis Vuitton

Fondation d'entreprise créée par arrêté préfectoral publié au Journal Officiel le 18 novembre 2006, la Fondation Louis Vuitton est régie par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat. Organisme à but non-lucratif, elle met en œuvre des actions de toute nature contribuant au rayonnement national et international des activités de création artistique et culturelle et favorisant l'accès du plus grand nombre aux œuvres d'art : expositions, actions pédagogiques destinées aux publics scolaires et universitaires, organisation de colloques, de conférences...

Les membres de la Fondation sont les principales sociétés françaises du Groupe. La Fondation est administrée par un Conseil d'administration composé pour un tiers de personnalités extérieures au Groupe retenues pour leurs compétences dans ses domaines d'intervention et, pour deux-tiers, de mandataires sociaux et salariés de sociétés du Groupe. Son financement est assuré, d'une part, par les cotisations des Fondateurs dans le cadre de programmes pluriannuels, conformément à la loi et, d'autre part, par le recours à des financements externes garantis par LVMH.

Elle est soumise au contrôle d'un Commissaire aux comptes qui exerce ses fonctions dans les mêmes conditions que celles applicables aux sociétés commerciales et au pouvoir général de surveillance du Préfet de la région d'Île-de-France et de Paris.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

8. Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne

1.	Risques stratégiques, opérationnels et financiers	128
1.1	Risques liés aux opérations ou à l'activité	128
1.2	Risques externes	133
1.3	Risques financiers	135
2.	Politique d'assurance	137
2.1	Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation	138
2.2	Assurance transport	138
2.3	Assurance responsabilité civile	138
2.4	Couverture des risques spéciaux	138
2.5	Assurances relatives à Tiffany	138
3.	Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place	139
3.1	Organisation	139
3.2	Normes et procédures internes	143
3.3	Systèmes d'information et de communication	143
3.4	Procédures de contrôles comptables, internes et externes	144
3.5	Formalisation et pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne	144
3.6	Prévention et détection de la fraude	145

1. Risques stratégiques, opérationnels et financiers

Les facteurs de risques auxquels est exposé le groupe Christian Dior, et dont la matérialisation pourrait mettre en péril sa capacité à exercer ses activités habituelles, et à mener à bien sa stratégie, sont présentés au sein de trois catégories :

- les risques liés aux opérations ou à l'activité ;
- les risques externes ;
- les risques financiers.

Seuls les risques importants, au regard, à la fois, de leur probabilité de survenance et de leur impact négatif pour le Groupe, sont présentés ci-après. L'importance des risques a été évaluée après prise en considération des mesures de prévention et de gestion des risques mises en place par le Groupe. Les risques ont été positionnés selon leur niveau de criticité, s'échelonnant de 3 (risque modéré) à 1 (risque critique).

Nature des risques	Description du risque	Niveau de criticité ^(a)	Voir §
Risques liés aux opérations ou à l'activité	Risques liés aux produits ou à une communication en inadéquation avec l'image des Maisons	1	1.1.1
	Risques liés à la disparition de compétences stratégiques	3	1.1.2
	Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières	3	1.1.3
	Risques liés à l'immobilier	3	1.1.4
	Risques liés aux systèmes d'information et aux cyber-attaques	3	1.1.5
Risques externes	Risques liés à la contrefaçon et aux réseaux de distribution parallèles	1	1.2.1
	Risques liés à des réglementations défavorables au Groupe	2	1.2.2
	Risques liés à l'environnement sanitaire, politique et économique	1	1.2.3
	Risques liés au changement climatique	2	1.2.4
	Risques liés à l'interruption d'activité	3	1.2.5
Risques financiers	Risques liés au change	1	1.3.1
	Risques liés à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêt	3	1.3.1
	Risques liés à la politique fiscale	3	1.3.2

(a) 1 : Critique ; 2 : Important ; 3 : Modéré.

1.1 Risques liés aux opérations ou à l'activité

Les risques opérationnels – et leur gestion – sont pour l'essentiel localisés au niveau de LVMH et de ses filiales.

1.1.1 Risques liés aux produits ou à une communication en inadéquation avec l'image des Maisons

Description du risque	Gestion du risque
<p>La notoriété des marques repose sur la qualité et l'exclusivité des produits et de leurs modes de distribution ainsi que sur la politique de communication mise en œuvre. Des produits, des modes de production, des réseaux de distribution et des modes de communication en inadéquation avec l'image des marques pourraient affecter la notoriété des marques et entraîner un effet défavorable sur les ventes. La valeur nette des marques, enseignes et écarts d'acquisition inscrits au bilan du Groupe au 31 décembre 2021 s'élève à 49,1 milliards d'euros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe exerce une vigilance accrue à l'égard de l'utilisation inappropriée par des tiers du nom de ses marques notamment via l'enregistrement systématique des marques et principaux noms de produits ainsi qu'une communication visant à limiter le risque de confusion entre les marques du Groupe et des marques de même nom. • Le Groupe soutient et développe la notoriété de ses Maisons en collaborant avec des professionnels réputés et innovants dans leur domaine (direction artistique, œnologie, recherche en cosmétiques...), en impliquant le management au plus haut niveau dans les orientations stratégiques (collections, politiques de distribution, de communication), en respectant et en mettant en avant la spécificité de chaque Maison. • Le Groupe met en œuvre à chaque étape de la production un processus de contrôle et d'audit qualité exigeant et sélectionne ses sous-traitants selon les critères les plus élevés en termes de qualité des produits et des modes de production. • Enfin, le Groupe met en place un processus de validation strict des investissements publicitaires (visuels, types de support, médias...).

Description du risque	Gestion du risque
La circulation dans les médias ou sur les réseaux sociaux d'informations préjudiciables au Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe effectue une veille constante des médias et des réseaux sociaux associée, le cas échéant, à des recours juridiques, et au maintien permanent d'un dispositif de gestion de crise. Les actions menées par le Groupe visent la mise en place d'un cadre juridique adapté au monde digital, afin d'établir les responsabilités des différents acteurs impliqués, un devoir de vigilance contre les actes illicites en ligne devant être partagé par l'ensemble des acteurs tout au long de la chaîne de valeur digitale.
Les comportements inappropriés de la part des ambassadeurs des marques, des collaborateurs, des distributeurs ou des fournisseurs du Groupe ainsi que le non-respect des règles de conformité (Sapin II, RGPD...)	<ul style="list-style-type: none"> Les collaborateurs et les Maisons sont sensibilisés au respect des règles éthiques dans le Groupe par la diffusion de Codes de conduite, chartes et outils complémentaires, notamment : les Codes de conduite Christian Dior et LVMH, les Codes de conduite Fournisseurs Christian Dior et LVMH, la Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins et les outils complémentaires permettant d'appréhender et d'appliquer ces principes (voir le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Éthique et responsabilité, § 2.2). Les contrats de distribution du Groupe encadrent strictement ces aspects, faisant également l'objet de contrôles réguliers via des audits de terrain de la part des Maisons. LVMH s'engage également dans une démarche de gestion responsable des approvisionnements (voir le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Éthique et responsabilité, § 5.2).

1.1.2 Risques liés à la disparition de compétences stratégiques

Description du risque	Gestion du risque
Le Groupe est caractérisé par ses marques, un savoir-faire unique et des méthodes spécifiques de production, pour des produits vendus dans le monde entier. La disparition de ces savoir-faire et de compétences stratégiques notamment dans les domaines de la maroquinerie ou de l'horlogerie pourrait impacter fortement la qualité des produits.	<ul style="list-style-type: none"> Afin de garantir la pérennité de ces savoir-faire, le Groupe mène des actions en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, notamment à travers une action envers la reconnaissance de la spécificité des métiers du luxe comme métiers « d'excellence », avec des critères propres au secteur économique du luxe et permettant de mieux répondre à ses besoins et exigences (voir le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Talents et attractivité, § 2.2). Afin de protéger et développer l'accès des Maisons de Mode et de Maroquinerie aux matières premières et aux savoir-faire d'excellence qui leur sont indispensables, LVMH Métiers d'Arts investit et accompagne dans la durée les meilleurs de ses fournisseurs (voir le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Présentation des activités, faits marquants et perspectives, § 2.5).
La mise en œuvre de notre stratégie de croissance, d'internationalisation et de digitalisation repose sur la capacité du Groupe à identifier les talents en adéquation avec ses besoins et à attirer et retenir ces profils prometteurs dans un environnement très concurrentiel.	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe s'efforce en permanence de créer les conditions permettant à ses collaborateurs de développer tout leur potentiel au service de son succès. Le Groupe veille tout particulièrement à l'adéquation des profils et des responsabilités, à la formalisation des revues annuelles de performance des collaborateurs, au développement des compétences par la formation continue et la promotion de la mobilité interne (voir le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Talents et attractivité, § 3.1).

1.1.3 Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières

Description du risque

Le Groupe est fortement dépendant de matières premières et de ressources naturelles souvent rares, précieuses et difficiles d'accès, et menacées par les conséquences du changement climatique sur les écosystèmes naturels et les communautés locales, utilisées pour la conception des produits. De la même façon, le Groupe dépend de la variation du prix des matières premières (or, raisins, cuir, coton...)

Gestion du risque

- À l'instar des savoir-faire stratégiques, le Groupe a développé une politique d'internalisation d'une partie de l'approvisionnement en matières premières stratégiques (vignobles champenois, investissements effectués par LVMH Métiers d'art pour les activités Mode et Maroquinerie).
- Le Groupe s'engage dans une amélioration continue de la traçabilité des matériaux jusqu'à leur origine permettant de mieux appréhender le risque d'approvisionnement. Il contribue activement aux solutions pour combattre les risques environnementaux et sociaux dans les filières soit via des initiatives sectorielles (approvisionnement responsable soutenu par Textile Exchange) soit via l'achat de matières avec les plus hauts standards de certification. Le Groupe a également lancé un programme d'agriculture régénératrice ambitieux.
- Depuis 1996, des accords interprofessionnels ont instauré une réserve qualitative afin de faire face aux irrégularités des récoltes et sécuriser les approvisionnements en raisins en Champagne (voir le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Présentation des activités, faits marquants et perspectives, § 1.1.4).
- Les Maisons établissent des relations de partenariats durables auprès de leurs fournisseurs, notamment via le département Recherche et Développement pour les Maisons de Parfums et Cosmétiques, via les partenariats avec les éleveurs pour les Maisons de Mode et Maroquinerie, ou encore via les contrats d'approvisionnement pluriannuels en raisins et eaux-de-vie dans le secteur des Vins et Spiritueux.
- LVMH a sécurisé la part métaux précieux du coût de production des activités de Montres et Joaillerie via l'achat de couvertures auprès de banques, ou la négociation du prix de livraisons prévisionnelles d'alliages avec des affineurs ou des producteurs.

1.1.4 Risques liés à l'immobilier

Description du risque

Le succès du Groupe repose sur le développement de son réseau de distribution, et sur sa capacité à sécuriser les meilleurs emplacements sans obérer la rentabilité future des points de vente, dans un contexte de forte concurrence et de tensions sur le marché immobilier. Pour leur grande majorité, ces emplacements font l'objet de contrats de location, mais peuvent dans certains cas être acquis par le Groupe.

Gestion du risque

- Le Groupe a développé une expertise particulière dans le domaine immobilier qui, partagée avec les différentes marques, permet d'optimiser le développement du réseau de distribution et d'identifier rapidement les meilleurs emplacements.
- En outre, le Groupe recourt à des expertises immobilières dans le cadre de la conclusion de baux ou d'acquisitions, ce qui lui permet de s'assurer de la cohérence des loyers ou des valeurs des biens avec les valeurs issues de transactions comparables.
- Enfin, la notoriété du Groupe et la qualité de son risque de crédit représentent un atout dans les négociations de baux, conduisant parfois les bailleurs à privilégier les offres effectuées le Groupe par rapport à celles de concurrents mieux-disants mais de notoriété moindre.

1.1.5 Risques liés aux systèmes d'information et aux cyber-attaques

Description du risque

Le Groupe est exposé à des cyber risques pouvant résulter de cyber-attaques opportunistes ou ciblées, de malveillances ou dommages indirects dus à des tiers, de malveillances internes ou d'événements non intentionnels. La matérialisation de ces risques peut entraîner la perte, corruption ou divulgation de données sensibles, telles que des informations relatives aux produits, aux clients, aux données financières. De tels risques peuvent également se traduire par une indisponibilité partielle ou totale de certains systèmes, désorganisant les processus et activités concernés. Ils peuvent avoir des conséquences financières, réputationnelles, contractuelles ou légales.

Gestion du risque

- Le Groupe a défini une méthode globale d'analyse des risques cyber, et conduit des analyses et cartographies de risques cyber au niveau de ses différentes Maisons et de façon consolidée au niveau du groupe. Ces analyses s'appuient sur une taxonomie d'une vingtaine de risques communs à l'ensemble des Maisons dont il émerge quatre risques majeurs pour le Groupe. Cela a conduit à la définition ou au renforcement de principes directeurs de cybersécurité qui se déclinent dans une gouvernance, des politiques et la mise en œuvre de solutions et de services de sécurité globaux, à travers des grands programmes de sécurité. Outre ces études et ces plans d'action communs, la cybersécurité est désormais intégrée dans tous les nouveaux projets (sécurité « by design »).
- Par ailleurs, la sécurité est évaluée sur l'ensemble du Groupe, à travers des évaluations périodiques de conformité suivant des référentiels internationaux et référentiels internes adaptés au contexte et politiques du Groupe, ainsi que des programmes d'audits comportant notamment des tests de pénétration et des « red teams ». La performance en matière de réponse à incident est également suivie et mesurée.
- Les programmes globaux de cybersécurité ont permis de renforcer la sécurité sur le volet protection, mais aussi en matière de détection et de réponse aux incidents. Il n'est pas possible d'empêcher la survenue de la totalité des scénarios de risques, mais une détection et une réponse efficaces, lorsqu'un incident survient, permettent d'en réduire fortement les impacts.
- Des dispositifs ont été mis en œuvre pour sécuriser les outils collaboratifs, les réseaux et l'accès à internet et les annuaires Active Directory. La sécurité des postes de travail et des serveurs a été renforcée par des actions de durcissement et le déploiement de solutions telles que des EPP, EDR et pare-feux locaux. Le contexte de la crise sanitaire a, par ailleurs, contribué à développer des protections complémentaires en matière de travail et connexions à distance.
- La multiplication des failles logicielles depuis ces deux dernières années a conduit à renforcer les processus et solutions de gestion de vulnérabilités, en termes de veille, de scan et d'application des correctifs.
- La sécurité des environnements « cloud » a également été largement développée, afin d'accompagner le mouvement général vers le « cloud » des Systèmes d'information. Celle-ci comprend une surveillance des architectures et configurations des environnements, afin de détecter d'éventuelles non-conformités aux politiques, expositions non souhaitées et diverses autres vulnérabilités. Un effort important a été fait sur la gestion de l'identité et des accès et notamment la fédération d'identités, l'authentification multi-facteurs et le SSO, ainsi que la protection des comptes à privilèges à travers des solutions de gestion de type « bastions ».
- Ces différents dispositifs assurent des fonctions de prévention et/ou des fonctions de détection et réponses à incidents.

Description du risque	Gestion du risque
Le Groupe peut être exposé à la survenance d'une faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles.	<ul style="list-style-type: none"> • En complément de ces solutions, des actions ont été entreprises pour réduire les impacts en cas de cyberattaque. Par exemple, à travers une segmentation plus importante des réseaux pour cloisonner et contenir la latéralisation éventuelle en cas d'attaque, ou en protégeant les dispositifs de sauvegardes de façon à réduire les impacts potentiels en cas d'attaque de type « ransomware ». • Le Groupe a mis en place des services partagés de Cyber Défense (SOC, CERT et secops) qui assurent en 24/7 la surveillance et la détection de non-conformités, de vulnérabilités et d'événements de sécurité suspects. Ces services apportent également un support à chaque Maison pour répondre aux incidents avérés et aux cyber crises. • Le Groupe conduit régulièrement des actions de formation et d'entraînement à la gestion de cyber crises et a initié un programme global de sensibilisation. <p>Voir également ci-après le § 3.3 Systèmes d'information et de communication concernant le rôle des équipes cybersécurité et du CISO (Chief Information Security Officer), la réalisation des campagnes d'audit et tests d'intrusion, et la diffusion du kit méthodologique « Plan de continuité des opérations ».</p> <p>Le Groupe veille à la conformité aux réglementations applicables en matière de données personnelles et notamment au Règlement général sur la protection des données (RGPD) en imposant la mise en place d'une gouvernance adéquate au sein du Groupe. Ainsi, chaque Maison du Groupe s'est dotée d'un délégué à la Protection des données (Data Protection Officer, « DPO ») qui pilote avec l'appui des départements juridique et cyber-sécurité, et en étroite collaboration avec les métiers (IT, digital, marketing, RH, etc.), la mise en conformité des activités de chaque Maison (voir le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Éthique et Responsabilité, § 5.7).</p>

1.2 Risques externes

1.2.1 Risques liés à la contrefaçon et aux réseaux de distribution parallèles

Description du risque	Gestion du risque
<p>La contrefaçon ou la copie des produits des marques, des savoir-faire et méthodes de production du Groupe peuvent entraîner un effet défavorable immédiat sur le chiffre d'affaires et le résultat et progressivement nuire à l'image de marque des produits concernés et à la confiance des consommateurs.</p> <p>De même, des produits du Groupe, notamment les articles de maroquinerie et les Parfums et Cosmétiques peuvent être distribués, en dehors de la volonté du Groupe, dans des réseaux de distribution parallèles, y compris les réseaux de vente sur internet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour agir contre la contrefaçon des produits, le Groupe procède à un enregistrement systématique des marques et principaux noms de produits, que ce soit en France ou dans les autres pays, et développe une collaboration étroite, dans les pays concernés, avec les autorités gouvernementales, les douanes, les avocats spécialistes de ces questions, et les acteurs du monde digital que le Groupe sensibilise aux conséquences néfastes de la contrefaçon. • Le Groupe est présent dans l'ensemble des organismes regroupant les grands noms de l'industrie du luxe, afin de promouvoir des actions concertées et un message commun au niveau mondial. • Le Groupe et certains acteurs de l'internet coopèrent afin d'améliorer la protection des droits de propriété intellectuelle du Groupe et de combattre la publicité et la vente en ligne des produits de contrefaçon. • Le Groupe lutte également contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution. La lutte contre la contrefaçon a coûté au Groupe en 2021, en dépenses internes et externes, 40 millions d'euros environ.

1.2.2 Risques liés à des réglementations défavorables au Groupe

Description du risque	Gestion du risque
<p>L'évolution défavorable des droits de douane ou restrictions à l'importation portant sur les produits de luxe (par exemple : la hausse des droits de douane appliqués par les États-Unis notamment sur les vins français et whiskys écossais), les évolutions défavorables de la législation fiscale appliquée aux activités du Groupe, mais aussi l'évolution défavorable du droit de la concurrence de nature à entraver la politique de distribution sélective du Groupe, peuvent être pénalisantes pour le Groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe met en œuvre un dispositif de veille réglementaire dans toutes ses régions d'implantation afin d'anticiper et de se prémunir contre les risques de non-respect par méconnaissance des évolutions réglementaires. • Le Groupe participe activement aux discussions globales visant à conclure une nouvelle génération d'accords de libre-échange entre l'Union européenne et les pays tiers, qui concernent non seulement l'accès aux marchés des pays tiers, mais aussi la signature d'accords facilitant l'accès des touristes des pays tiers à l'Union européenne. • Le Règlement européen de 1999 n° 2790/1999, autorisant le recours à la distribution sélective, y compris dans le cas des ventes par internet confère une protection juridique au Groupe ainsi qu'à ses clients et lui offre des moyens supplémentaires de lutte contre la contrefaçon et contre la distribution parallèle de ses produits, tant dans le monde physique que digital.

1.2.3 Risques liés à l'environnement sanitaire, politique et économique

Description du risque

La survenance de crises sanitaires perturbant les activités de production, les flux logistiques et touristiques, l'ouverture des boutiques, peuvent avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.

Ainsi, en 2020, l'activité du Groupe a été significativement affectée par les effets de la pandémie de Covid-19, qui a entraîné la fermeture des boutiques et des sites de production du Groupe dans la plupart des pays durant plusieurs mois.

Gestion du risque

- En 2020, le Groupe a témoigné d'une bonne capacité de résistance dans un environnement économique fortement perturbé par la grave crise sanitaire. Les équipes ont manifesté un engagement fort pour faire face à cette situation sans précédent alors que des efforts d'adaptation à la conjoncture actuelle ont été activement menés afin de contrôler les coûts et d'accroître la sélectivité des investissements. Les Maisons ont témoigné d'une agilité remarquable pour accélérer le développement des ventes en ligne et renforcer la relation avec leurs clients en s'appuyant sur leur stratégie digitale.
- Les atouts du Groupe pour faire face à ce type de crises sont une politique exigeante de qualité pour toutes les réalisations, ainsi que le dynamisme et la créativité incomparable des équipes. En outre, la répartition des activités du Groupe dans toutes les zones géographiques et dans des secteurs d'activités diversifiés permettent également d'amortir les chocs et les perturbations induites par ce type de crise, notamment grâce au report sur les marchés domestiques des achats habituellement effectués dans le cadre des flux touristiques.

L'instabilité géopolitique et sécuritaire peuvent avoir un impact négatif sur les ventes réalisées par les activités de « travel retail » au sein de la Distribution sélective, ainsi qu'au sein du groupe d'activités Mode et Maroquinerie, dont les boutiques bénéficient de la clientèle des touristes.

Le Groupe est peu présent dans des zones instables politiquement. Il importe de souligner que l'activité du Groupe est répartie principalement sur trois zones géographiques, l'Asie, l'Europe Occidentale et les États-Unis, favorisant un équilibre géographique des activités et une compensation entre zones.

1.2.4 Risques liés au changement climatique

Description du risque

Les risques environnementaux et particulièrement le changement climatique peuvent impacter les écosystèmes, provoquer l'épuisement des ressources naturelles essentielles à la fabrication des produits, mettre en péril la continuité de chaînes d'approvisionnements et interrompre l'activité.

Gestion du risque

- Le programme LIFE 360 structure l'engagement d'atténuation des activités du Groupe et des Maisons autour d'un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'un plan de labellisation des matières premières les plus impactantes, de la réduction des consommations d'énergie des sites et boutiques, de transports moins impactants et du Fonds carbone.
- Le Groupe met en place un plan d'action concernant les différents enjeux de l'adaptation au changement climatique. À moyen terme, l'évolution des pratiques de viticulture est la composante majeure de la stratégie d'adaptation du Groupe : de la modification des dates de vendange à l'évolution des modes de conduite des vignes (élargissement des rangs, augmentation de la taille des pieds de vignes, utilisation de l'irrigation dans certains pays et plus largement l'enjeu majeur de la disponibilité en eau).
- La forte dépendance du Groupe aux ressources naturelles le pousse à déployer depuis plusieurs années une politique d'approvisionnement durable et de préservation des matières premières. Pour favoriser cette approche, plusieurs projets de développement de nouvelles filières d'approvisionnements responsables sont en cours pour les groupes d'activités Parfums et Cosmétiques, Mode et Maroquinerie, Montres et Joaillerie (voir le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Environnement et durabilité, § 3.).

1.2.5 Risques liés à l'interruption d'activité

Description du risque	Gestion du risque
<p>Dans le cadre de ses activités de production, de stockage et de distribution, le Groupe est exposé à la survenance de sinistres tels que les incendies, les dégâts des eaux, ou les catastrophes naturelles, pouvant entraîner une interruption des activités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour identifier, analyser et traiter les risques industriels et environnementaux, le Groupe s'appuie sur l'action combinée de compétences externes et de professionnels qualifiés au sein du Groupe (notamment les responsables sécurité, qualité ou environnement). • La protection des actifs du Groupe s'inscrit dans une politique de prévention appliquant les normes de sécurité les plus élevées (Norme incendie FM Global et NFPA). • En concertation avec ses assureurs, le Groupe adopte l'approche dite RHP (Risques hautement protégés) afin de réduire de manière significative le risque d'incendie et pertes d'exploitation consécutives. L'amélioration continue de la qualité de la prévention des risques est un critère important pris en compte par les assureurs dans l'appréciation de ces risques et, par voie de conséquence, dans l'octroi de garanties étendues et compétitives. Cette démarche est combinée à un programme de suivi des risques industriels et environnementaux (voir également le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Environnement et durabilité). • Des plans de prévention et de protection intègrent, en outre la continuité des activités et des plans de secours.

1.3 Risques financiers

1.3.1 Risques de change, de taux et de liquidité

Le Groupe applique une stratégie de gestion des risques de change et de taux destinée principalement à limiter l'impact négatif des fluctuations des monnaies ou des taux d'intérêts liés à son activité, ses financements ou ses investissements. Cette gestion est pour l'essentiel centralisée au niveau de la Direction financière de LVMH et de la filiale assurant la gestion centralisée de la trésorerie de LVMH. Le Groupe a mis en place une politique, des règles de gestion, et des procédures très strictes pour mesurer, gérer et contrôler ces risques de marché. L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mesure des risques, de mise en œuvre des opérations

(middle office et front office), de gestion administrative (back office) et de contrôle financier. Cette organisation s'appuie sur un système d'information intégré qui permet un contrôle très rapide des opérations.

Le dispositif de couverture est présenté au Comité d'audit de la performance de LVMH.

Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi et font l'objet de présentations régulières au Comité exécutif du Groupe, et d'une documentation détaillée.

Risque de change

Description du risque	Gestion du risque
<ul style="list-style-type: none"> Les fluctuations de change entre l'euro, devise dans laquelle est libellée la majeure partie des dépenses de production du Groupe et les principales devises dans lesquelles sont libellées les ventes du Groupe (en particulier le dollar US, la livre sterling, le dollar de Hong Kong, le Renminbi chinois et le yen japonais) peuvent modifier significativement le montant de ces ventes et les résultats du Groupe exprimés en euros. Voir Note 23.8 de l'annexe aux comptes consolidés pour l'analyse de sensibilité du résultat net à la variation des principales devises auxquelles est exposé le Groupe. Le Groupe est exposé au risque de change patrimonial lié à la détention d'actifs substantiels en devises. Voir l'analyse de l'exposition du Groupe au risque de change patrimonial en Note 23.5 de l'annexe aux comptes consolidés pour les principales devises concernées. 	<ul style="list-style-type: none"> L'exposition au risque de change est gérée de manière active, afin de réduire la sensibilité à des variations défavorables des cours, en mettant en place des couvertures qui revêtent la forme de ventes à terme ou de produits optionnels. Les niveaux de couverture des flux prévisionnels 2022 pour les principales devises de facturation sont présentés en Note 23.8 de l'annexe aux comptes consolidés. Ces niveaux s'élèvent à 80% pour le dollar US et 81% pour le yen japonais. Ce risque de change peut être couvert de manière totale ou partielle par l'utilisation d'emprunts ou d'instruments à terme dans la devise de l'actif.

Risques liés à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêt

Description du risque	Gestion du risque
<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés d'accès à la liquidité nécessaire pour honorer ses engagements financiers, voir Note 23.9 de l'annexe aux comptes consolidés pour la ventilation des passifs financiers par échéance contractuelle. Le Groupe pourrait subir une hausse de ses coûts de financement à la suite d'une hausse des taux d'intérêt. Voir Notes 19.3 et 19.6 de l'annexe aux comptes consolidés l'analyse de la dette financière par échéance et nature de taux ainsi qu'une analyse de la sensibilité du coût de la dette financière nette aux variations de taux d'intérêt. 	<ul style="list-style-type: none"> Au 31 décembre 2021, le montant de la dette financière à moins d'un an avant prise en compte des instruments dérivés, soit 8,1 milliards d'euros, est inférieur au solde de 10,7 milliards d'euros de trésorerie et équivalents et placements financiers. En outre, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant de 13,2 milliards d'euros. Le Groupe a accès à une base d'investisseurs diversifiée (obligations et placements privés court terme), à des financements à long terme, bénéficie de la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées. Enfin, LVMH dispose d'une bonne qualité de crédit, reflétée par ses deux ratings (A1/P1 chez Moody's et A+/A1 chez Standard & Poors). Gestion du risque de taux par la mise en place de swaps ou par l'achat d'instruments optionnels (protections contre la hausse des taux) destinés à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux. Les contrats d'emprunts et dettes financières ne sont assortis d'aucune clause spécifique susceptible d'en modifier significativement les conditions.

1.3.2 Risques liés à la réglementation fiscale

Description du risque	Gestion du risque
<p>Du fait de son implantation mondiale, le Groupe est soumis à des réglementations fiscales complexes et variées. En tant que groupe exportateur, il est exposé au risque d'absence de consensus au sein des pays dans lesquels il exerce son activité, concernant notamment la définition et la localisation de la valeur pour les besoins de la répartition des bases d'imposition. Ceci peut entraîner des situations de double imposition.</p> <p>La multiplication, la complexité et l'instabilité de la réglementation fiscale et de son interprétation notamment dans un contexte de concurrence fiscale internationale et de refonte des règles de fiscalité internationale sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union européenne et des gouvernements nationaux, sont autant de facteurs de risques auxquels le Groupe est confronté.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La politique fiscale du Groupe est en adéquation avec les principes directeurs décrits dans les Codes de conduite. Le Groupe s'engage à respecter les lois et règlements en vigueur dans les pays dans lesquels il exerce son activité en s'appuyant sur la direction Fiscale du Groupe et les Directions financières, assistées de conseils externes le cas échéant. • La politique fiscale du Groupe reflète l'activité réelle et le développement du Groupe, tout en préservant sa compétitivité. Par ces activités, le Groupe participe au développement des territoires dans lesquels il est implanté notamment au travers de sa contribution fiscale. Outre l'impôt sur les bénéfices, le Groupe paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions notamment des taxes sur le chiffre d'affaires, droits de douanes et d'accises, taxes sur les salaires, impôts fonciers et autres impôts locaux spécifiques à chaque pays, s'inscrivant dans le cadre de la contribution économique du Groupe au profit des territoires dans lesquels il opère. • Le Groupe s'engage à adopter une attitude transparente vis-à-vis des autorités fiscales et à leur fournir les informations pertinentes leur permettant de mener à bien leur mission. Le Groupe respecte les obligations de « reporting pays par pays » et transmet les informations requises aux administrations fiscales conformément aux dispositions applicables.

2. Politique d'assurance

La politique de gestion des risques du Groupe s'inscrit dans une démarche dynamique dont les principaux vecteurs sont :

- l'identification systématique et documentée des risques ;
- l'organisation de la prévention et de la protection des biens industriels et des personnes ;
- le déploiement de plans de secours et de continuité sur le plan international ;
- un dispositif global de financement des risques visant à réduire les conséquences d'événements majeurs sur la situation financière du Groupe ;
- l'optimisation et la coordination des programmes d'assurances mondiaux et centralisés.

La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie principalement sur le transfert de ses risques aux marchés de l'assurance à des conditions financières raisonnables, dans le cadre de l'offre disponible sur ces marchés en termes de nature, de garanties et de limites de couverture. Les limites des couvertures d'assurance résultent soit d'une quantification du

sinistre maximal possible, soit des contraintes imposées par le marché de l'assurance.

Par rapport aux capacités financières du Groupe, le niveau d'auto-assurance des risques n'est pas significatif. Les franchises à la charge des sociétés du Groupe répondent notamment à une optimisation du rapport couverture/coût global du risque. Les coûts de programmes d'assurance supportés par les sociétés du Groupe sont proches de 0,15% du chiffre d'affaires consolidé.

Dans le contexte de la continuation du durcissement du marché d'assurance mondial courant 2021, le Groupe a subi des hausses de primes significatives qui ont été palliées par un aménagement ciblé d'auto-assurance en dommage et perte d'exploitation.

La solidité financière des partenaires assureurs du Groupe est régulièrement vérifiée, et si nécessaire un assureur est remplacé par un autre.

Les principaux programmes d'assurance coordonnés par le Groupe sont les programmes visant à couvrir les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation, terrorisme, violence politique, cyber, construction, transport, crédit et responsabilité civile.

2.1 Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation

La plupart des activités industrielles du Groupe sont couvertes dans le cadre d'un programme mondial consolidé d'assurance de dommages aux biens et de pertes d'exploitation consécutives.

Les garanties de dommages aux biens sont délivrées à hauteur des capitaux exposés, les garanties de pertes d'exploitation couvrent la marge brute des sociétés du Groupe sur une période d'indemnisation d'une durée, selon l'exposition aux risques, de 6 à 24 mois. La limite de garantie de ce programme est de 1,2 milliard d'euros par sinistre, ce montant ayant été déterminé d'après l'analyse des sinistres maximaux possibles du Groupe.

Les garanties « événements naturels », accordées dans le cadre du programme mondial d'assurance de dommages du Groupe

ont été réduites au 1^{er} juillet 2021 et sont maintenant de 40 à 100 millions (selon les régions géographiques) d'euros par sinistre et par an.

En complément de ces garanties, un programme dédié de type « paramétrique » a aussi été souscrit pour couvrir certains risques d'intensité très coûteux et à garantie limitée sur le marché d'assurance traditionnel. Les risques couverts par ce programme sont les tremblements de terre au Japon et en Californie, ainsi que les tempêtes aux États-Unis. La limite de garantie est de 260 millions de dollars par an.

Ces niveaux de garantie sont en adéquation avec les expositions des sociétés du Groupe à ces risques.

2.2 Assurance transport

Les entités opérationnelles du Groupe sont couvertes par un contrat d'assurance transport « Stock et Transit ». La limite de garantie du programme est de 50 millions d'euros et correspond au risque maximal pour les transports en cours à un instant donné.

2.3 Assurance responsabilité civile

Le Groupe a mis en place, pour l'ensemble de ses filiales dans le monde entier, un programme d'assurance responsabilité civile. Ce programme a été conçu pour répondre au mieux, compte tenu de l'offre disponible sur les marchés mondiaux d'assurance des grandes entreprises, aux risques identifiés par le Groupe. Les niveaux de couverture sont conformes à ceux des sociétés dont les activités sont comparables.

Les atteintes à l'environnement en base accidentelle et graduelle ainsi que les dommages environnementaux (Directive 2004/35 CE) sont couverts dans le cadre de ce programme.

Dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits, notamment aux États-Unis. Les niveaux de couverture sont alors conformes aux obligations légales imposées par les différents États. Dans certaines conditions et limites, le Groupe couvre, directement ou à travers un contrat d'assurances, la responsabilité que ses dirigeants et collaborateurs pourraient encourir à titre personnel, individuellement ou solidairement, à l'égard de tiers en cas de faute professionnelle commise dans l'exercice de leurs fonctions.

2.4 Couverture des risques spéciaux

La couverture des risques politiques, la responsabilité civile des mandataires sociaux, la couverture des actes de fraude et malveillance, du risque crédit client, des actes de terrorisme et violence politique, des risques de pertes ou corruptions

de données informatiques, et au sens plus large tous les risques « cyber », des risques liés aux projets de constructions immobiliers, ou risques liés à l'environnement sont assurées par des polices dédiées au niveau mondial ou local.

2.5 Assurances relatives à Tiffany

À la suite de la clôture de l'acquisition de Tiffany en janvier 2021, la garantie d'assurance Responsabilité civile des mandataires sociaux a été transférée dans le programme LVMH à partir de la

date d'acquisition. Les autres programmes d'assurances majeurs de Tiffany seront progressivement intégrés dans ceux du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2022.

3. Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place

3.1 Organisation

3.1.1 La gestion des risques et les activités de contrôle dans la société Christian Dior

L'environnement de contrôle

Compte tenu de son intégration au sein d'un groupe disposant des compétences nécessaires à son administration, Christian Dior a recours aux services spécialisés de la société Agache qui couvrent principalement les domaines stratégique, juridique, financier et comptable. Une convention de prestation de services a été conclue à cet effet avec la société Agache.

Pour ce qui concerne les prestations externes au Groupe, l'Assemblée générale de Christian Dior a nommé deux cabinets de premier plan pour le Commissariat aux comptes, exerçant par ailleurs des fonctions identiques chez LVMH.

Les éléments clés des procédures de contrôle interne

La maîtrise des risques se base en premier lieu sur une revue régulière des risques encourus par la Société afin de permettre une adaptation des procédures de contrôle interne. Compte tenu de l'activité de la Société, les systèmes de contrôle interne ont notamment pour but de prévenir les risques d'erreur et de fraude dans les domaines comptable et financier. Les principes suivants guident l'organisation de la Société :

- des délégations de pouvoir très limitées, très précises et connues des contreparties ; des sous-délégations réduites au minimum ;
- un contrôle juridique en amont de la signature des contrats ;
- une séparation de l'ordonnancement des dépenses et du paiement ;
- des paiements sécurisés ;
- des règles de procédures connues des utilisateurs potentiels ;
- des bases de données intégrées (une seule saisie pour tous les utilisateurs) ;
- des contrôles fréquents, internes et externes.

Le contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable de la société mère

Les comptes sociaux et consolidés font l'objet d'instructions précises et d'un système de remontée d'informations permettant de traiter une information exhaustive dans les délais appropriés.

Les contrôles exhaustifs réalisés au niveau du palier de sous-consolidation LVMH garantissent l'intégration de l'information.

Le contrôle juridique

Les titres détenus dans les filiales font l'objet d'un rapprochement régulier entre le service Comptabilité de la Société et la direction Juridique.

3.1.2 Organisation du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne de LVMH

LVMH rassemble cinq principaux groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective. Les Autres activités regroupent principalement le pôle média, la construction et commercialisation de yachts de luxe, les activités hôtelières, immobilières et les sociétés holdings. Ces groupes d'activités sont constitués d'entités de tailles diverses, détentrices de marques prestigieuses, implantées sur tous les continents. L'autonomie des marques, la décentralisation et les responsabilités des dirigeants sont des principes fondamentaux d'organisation du Groupe.

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

- les sociétés du groupe, dont la société mère LVMH SE, sont responsables de leurs propres systèmes de gestion des risques et de contrôle interne ; LVMH SE assure en outre un rôle de coordination et d'impulsion couvrant l'ensemble du Groupe ; elle met à disposition une méthodologie et un référentiel, et une plate-forme applicative d'évaluation des risques et du contrôle interne ; par ailleurs, une sensibilisation sur des thématiques en lien avec le contrôle interne est assurée tout au long de l'année ;
- le Président d'une Maison est responsable de la gestion des risques et du contrôle interne de l'ensemble des filiales qui contribuent, au plan mondial, à l'activité de la marque ; par délégation, chaque Président de filiale l'est pour ses activités propres.

3.1.3 Les acteurs des dispositifs

Les différents acteurs sont présentés sur le modèle des trois lignes de maîtrise définies ci-dessous, la supervision de ces dispositifs étant assurée par les instances de gouvernance.

3.1.4 Instances de gouvernance du Groupe

Les **Conseils d'administration de Christian Dior et de LVMH** contribuent à l'environnement général de contrôle, par la compétence et la responsabilité de leurs membres, la clarté et la transparence de leurs décisions. Les Conseils sont tenus régulièrement informés de la maturité du dispositif de contrôle interne, et veillent à l'efficacité du pilotage des risques majeurs dont ils rendent compte dans leurs Rapports de gestion.

Ils sont informés périodiquement, ainsi que leurs Comités d'audit, des résultats du fonctionnement des systèmes, des défaillances éventuelles et des plans d'actions arrêtés en vue de leur résolution.

Les **Comités d'audit de la performance de Christian Dior et de LVMH** s'assurent notamment de l'application des principes comptables suivis par le Groupe conformément aux normes comptables en vigueur, examinent les comptes sociaux et consolidés et veillent à la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe.

Le **Comité éthique et développement durable de LVMH**, veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action, avec pour mission de : contribuer à la définition des règles de conduite devant inspirer le comportement des dirigeants et collaborateurs en matière d'éthique, de responsabilité sociale et environnementale ; veiller au respect de ces règles ; examiner la stratégie du Groupe dans ces matières et le contenu des rapports s'y référant.

Le **Comité exécutif de LVMH**, composé des directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, définit les objectifs stratégiques dans le cadre des orientations déterminées par le Conseil d'administration, coordonne leur mise en œuvre, veille au maintien de l'adéquation de l'organisation avec l'évolution de l'environnement, ainsi qu'à la définition et la bonne application des responsabilités et délégations de pouvoir des dirigeants.

3.1.5 Première ligne de maîtrise

L'ensemble des collaborateurs du Groupe contribue à enrichir et faire vivre le dispositif de contrôle interne.

Le **management opérationnel** : l'appropriation du contrôle interne au sein de chaque entité par les responsables opérationnels est un point majeur du dispositif de contrôle interne appliqué aux processus métier ; ceux-ci mettent en œuvre au jour le jour les contrôles adéquats sur les processus dont ils ont la charge et communiquent les informations appropriées à la deuxième ligne de maîtrise.

Les **Comités de direction des Maisons et filiales** sont responsables de la mise en place et du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne pour l'ensemble des opérations de leur périmètre. Les Comités de direction des Maisons sont également responsables d'animer le dispositif de pilotage des risques majeurs ; ils révisent annuellement la cartographie des risques, évaluent le niveau de leur maîtrise et l'avancée des stratégies de couverture et plans d'actions associés.

3.1.6 Deuxième ligne de maîtrise

La deuxième ligne de maîtrise est assurée par les directions fonctionnelles de LVMH.

La **direction « Éthique et Conformité »** rattachée à la Direction générale, élabore des normes de comportement et met en place les différents outils nécessaires à l'accompagnement des différentes Maisons du Groupe dans la mise en œuvre des réglementations applicables en matière d'éthique des affaires et de protection des données personnelles. Elle participe à l'actualisation du référentiel de contrôle interne sur des sujets d'éthique et de conformité, pour s'assurer du respect de ces exigences dans toutes les entités. Elle administre le système d'alerte interne centralisé de LVMH et contribue à l'identification et l'évaluation des principaux risques. La Direction est assistée par les représentants issus des différentes directions du groupe, et par le réseau des correspondants « éthique et conformité » mis en place au sein de chacune des Maisons, et rend compte au Comité d'éthique et du développement durable.

La **direction Juridique** accompagne les activités et le développement du groupe dans leur dimension juridique. Elle mène les négociations relatives aux acquisitions, cessions ou partenariats. Elle définit la stratégie judiciaire du groupe dans les litiges d'importance dans lesquels les sociétés du groupe se trouvent impliquées. Elle contribue à la définition et à la mise en œuvre de projets pluridisciplinaires concernant le groupe dans son ensemble. Elle participe, par l'intermédiaire de son département « Propriété Intellectuelle », à la protection des actifs essentiels du groupe que sont les marques et les brevets. Elle est en charge des questions de droit boursier et de droit des sociétés. Elle promeut le respect au sein du Groupe des lois et règlements applicables à ses activités.

Enfin, elle prépare à destination des Maisons des outils visant à leur permettre de se conformer (i) à diverses réglementations, notamment celles relatives à la lutte contre le blanchiment, aux limitations applicables aux règlements en espèces en vigueur dans les principaux marchés au sein desquels le groupe est présent, aux embargos et sanctions économiques mis en place par certains pays ou encore (ii) au Règlement Général européen en matière de protection des données.

La **direction Corporate Affairs** a pour objectif de protéger et promouvoir le modèle économique du Groupe et des Maisons. Avec des équipes basées à Paris et à Bruxelles, la Direction reste vigilante et, le cas échéant, mobilisée sur tous les sujets qui peuvent avoir un impact sur les priorités des activités et la réputation du Groupe. Pour cela, la Direction réalise un travail d'analyse des politiques et législations pertinentes, mène des réflexions sur les enjeux stratégiques, coordonne les actions visant au positionnement externe du Groupe et participe, en collaboration avec les Maisons et les directions régionales de LVMH, au processus décisionnel des autorités européennes, américaines et asiatiques, directement et/ou en lien avec les associations représentatives. Les domaines clés pour le business incluent : la propriété intellectuelle et l'économie numérique, la distribution et la concurrence, la gouvernance d'entreprise, les sujets liés à la filière (matières premières, production...) ainsi que la promotion et protection des industries culturelles et créatives du haut de gamme.

La **direction du développement Environnement** accompagne le Groupe et ses Maisons pour une performance environnementale d'excellence alignée avec les nouveaux objectifs du programme environnemental LIFE 360 communiqués en 2021 et qui couvrent quatre piliers stratégiques : la circularité créative, la traçabilité et la transparence, le climat et la biodiversité. L'organisation et les actions de la Direction et leurs déclinaisons dans les Maisons sont présentées dans le chapitre Rapport de gestion du Conseil d'administration : le Groupe – « Environnement et Durabilité ».

La **direction des Risques et Assurances Groupe**, au-delà des responsables opérationnels qui ont la charge des risques inhérents à leur activité, est particulièrement impliquée au niveau du groupe dans le recensement des risques, la prévention des sinistres ainsi que la stratégie de couverture et de financement des risques.

Les **autres directions fonctionnelles**, présentées dans le chapitre Acteurs propres à l'information financière et comptable, contribuent au pilotage propre à l'information financière et comptable.

La **direction du Contrôle interne**, rattachée au directeur de l'Audit et du Contrôle interne, coordonne la mise en œuvre des dispositifs de pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques. Elle suit et anticipe les évolutions réglementaires pour adapter les dispositifs. Elle anime un réseau de contrôleurs internes qui sont chargés, au sein des Maisons sous la responsabilité de leur Comité de direction, à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne du Groupe et d'élaborer les contrôles propres à leurs métiers. Ils sont en outre les vecteurs des différents projets relatifs aux dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et favorisent la diffusion et l'application des instructions. La direction du Contrôle interne du Groupe a mis en place l'Académie du contrôle interne LVMH, avec pour objectif l'animation « structurée » de l'ensemble du réseau international des contrôleurs et auditeurs internes. Cette dernière s'est accompagnée de formations virtuelles sur des sujets spécifiques et des basiques du contrôle interne.

La **direction de la Protection des Actifs et des Personnes** détermine et met en œuvre au bénéfice de vingt-huit Maisons du Groupe la politique de lutte contre la contrefaçon et le marché gris tant sur les marchés offline qu'online. Son action mondiale vise à démanteler les réseaux criminels qui portent atteinte aux droits de propriété intellectuelle et à la réputation de nos marques. Elle a par ailleurs la charge de la coordination des mesures de sûreté applicables au sein des Maisons et au bénéfice des collaborateurs en déplacement ou expatriés.

La protection de ces vingt-huit Maisons se fait en relation permanente avec la direction Juridique de chacune d'entre elles.

Ainsi, le **Comité de sécurité des salariés** se réunit régulièrement pour analyser l'efficacité des dispositifs assurant la sécurité des voyageurs et des salariés du Groupe à l'étranger, et prendre les décisions exigées par toute situation exceptionnelle.

Directions équivalentes dans les marques ou groupes d'activité : l'organisation décrite ci-avant au niveau Groupe a son équivalent dans les principales branches d'activités et marques du Groupe.

3.1.7 Troisième ligne de maîtrise

La **direction de l'Audit et du Contrôle interne de LVMH** intervient dans l'ensemble du groupe LVMH et opère dans le cadre d'un plan actualisé chaque année. Ce plan d'interventions permet de vérifier et de renforcer la compréhension et la correcte application des activités de contrôles attendues. Le plan d'audit est élaboré à partir d'une analyse des risques, existants ou émergents, par type d'activité (taille, contribution au résultat, éloignement géographique, qualité du management en place...) et d'entretiens avec les responsables opérationnels concernés ; il peut être modifié en cours d'année en réponse à des changements d'environnement économique et politique ou à des réorientations stratégiques internes.

Les équipes d'audit effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant différents processus opérationnels et financiers. Elles réalisent également des missions d'audit de comptes et des missions couvrant des sujets transversaux sur un même groupe d'activités. Le suivi des recommandations de contrôle interne sur les missions passées est régulièrement effectué pour les filiales présentant les enjeux de contrôle interne les plus significatifs.

L'Audit interne restitue les conclusions de ses travaux à la Direction de l'entité concernée et rend compte à la Direction générale du groupe LVMH via un rapport d'audit précisant les constats, les recommandations et l'engagement du management de les appliquer dans des délais raisonnables. L'Audit interne met les Commissaires aux comptes en copie des rapports émis et les rencontre périodiquement pour échanger sur les points à date concernant le contrôle interne. Les grandes orientations du plan d'audit, les principales conclusions de l'année en cours et le suivi des principales recommandations sur les missions passées sont présentées au Comité d'audit de la performance de LVMH et de Christian Dior.

3.1.8 Acteurs externes

Les auditeurs externes et les différents organismes certificateurs (RJC, ISO 14001...) contribuent par leurs travaux et leurs recommandations au renforcement du dispositif actuel.

3.1.9 Organisation et acteurs propres à l'information financière et comptable

Au niveau de Christian Dior

Comme indiqué précédemment, Christian Dior est une société holding qui détient directement une participation de 41% dans le capital de LVMH. Société cotée, LVMH est dotée d'une gouvernance qui contrôle elle-même l'intégrité et la pertinence de son information financière. Son organisation est décrite en détails ci-après. Au niveau de la société Christian Dior, l'information financière destinée aux marchés financiers (analystes financiers, investisseurs, actionnaires individuels, autorités de marché) est assurée sous le contrôle de la direction Financière de la Société, qui supervise également la production des comptes sociaux et consolidés, ainsi que la publication

du Rapport annuel et du Rapport financier semestriel. Cette information est strictement encadrée par les règles de marché en vigueur, et notamment le principe d'égalité de traitement des investisseurs.

Au niveau de LVMH

La gestion des risques et le contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière sont sous la responsabilité des Directions suivantes de la direction Financière du groupe LVMH : Comptabilité et Consolidation, Contrôle de gestion, Systèmes d'information, Financement et trésorerie, Fiscalité et Communication financière.

La **fonction comptable et consolidation** est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux de LVMH SE et des sociétés des holdings de contrôle des participations du Groupe, des comptes consolidés et des publications semestrielles et annuelles, en particulier le Rapport financier semestriel et le Document d'enregistrement universel. Dans ce cadre, la fonction normes et pratiques comptables définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application et met en place les formations nécessaires. La fonction consolidation coordonne également la mission des Commissaires aux comptes du groupe LVMH.

La **fonction contrôle de gestion** est responsable de la coordination du processus budgétaire, de ses ré-estimés établis en cours d'année, du plan stratégique à cinq ans ainsi que des tests de perte de valeur des actifs immobilisés. La fonction contrôle de gestion produit le reporting mensuel de gestion, ainsi que toutes les analyses nécessaires à la Direction générale ; elle assure également le suivi des investissements et du cash-flow, ainsi que la production de statistiques et d'indicateurs de gestion spécifiques. La fonction contrôle de gestion est, de par ses attributions et la structure du reporting qu'elle produit, un acteur essentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques financiers.

La **direction des Systèmes d'information** définit et met en place les Systèmes d'information nécessaires aux fonctions centrales. Elle diffuse les standards techniques du groupe LVMH indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies entre métiers, dans le respect de l'autonomie des marques. Elle développe, opère et maintient des réseaux et systèmes de télécommunications globaux, des centres d'hébergement informatiques et des applications transversales partagées par l'ensemble du Groupe. Elle supervise, en coopération avec les filiales, la création d'un plan à trois ans des Systèmes d'information par groupe d'activités et société. Elle définit des orientations stratégiques en matière de cyber-sécurité, élabore et publie des politiques de sécurité internes et des plans d'action communs, intègre et instruit un volet sécurité dans tous les nouveaux projets (sécurité « by design »), assure des actions de sensibilisation, opère des services communs de cyberdéfense à travers des plates-formes de sécurité, des systèmes de collecte de traces et de détection d'alertes de sécurité, des dispositifs de réponse à incidents et gestion de crise, et des opérations d'audit (audits de conformité aux politiques de sécurité et tests d'intrusion par exemple).

La **direction des Financements et de la Trésorerie** est responsable de l'application de la politique financière du groupe LVMH qui comprend la gestion optimisée du bilan, la stratégie de financement, la maîtrise des frais financiers, le placement des excédents de trésorerie et la gestion des risques de liquidité, de marchés (taux et change) et de contrepartie (voir, § 3. Éléments de politique financière de la section Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidés et § 1.3.1 Risques de change, de taux et de liquidité ci-dessus).

Plus particulièrement, cette direction assure la centralisation des disponibilités excédentaires des sociétés du Groupe, et les financements court et moyen terme des filiales.

Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change.

Une organisation et des procédures spécifiques ont été mises en place pour mesurer, gérer, consolider et contrôler ces risques de marché. Ainsi, la distinction entre front office, back office et middle office ainsi que l'existence d'une cellule de contrôle indépendante rapportant au Directeur financier adjoint sont les garants du respect de la séparation des tâches. Cette organisation s'appuie sur un système d'informations intégré qui permet un contrôle efficace des opérations de couverture. Le dispositif de couverture est présenté régulièrement au Comité exécutif du groupe LVMH ainsi qu'au Comité d'audit de la performance et fait l'objet d'une documentation détaillée.

La **direction Fiscale** veille au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur, conseille les différents groupes d'activités et sociétés, et propose des solutions fiscales adaptées aux orientations opérationnelles du groupe LVMH. Elle organise des formations appropriées relatives aux changements majeurs intervenus dans la législation fiscale et assure le reporting unifié des données fiscales.

La **direction de la Communication financière** est responsable de la transmission et de la coordination des informations financières du Groupe. Elle assure notamment la relation avec la communauté financière (analystes financiers et extra-financiers, actionnaires institutionnels et individuels) visant à donner à celle-ci une compréhension claire, transparente et précise de la performance et des perspectives du Groupe. En travaillant en étroite collaboration avec la Direction générale et avec les groupes d'activités, elle détermine les messages clés ; elle en assure la cohérence et en coordonne la diffusion au travers de moyens divers (rapport annuel et semestriel, présentations financières, réunions avec les actionnaires ou les analystes, site internet, Club des Actionnaires...). Elle a aussi pour rôle de fournir à la Direction générale les perceptions de la communauté financière sur la stratégie de l'entreprise ou sur son positionnement dans son environnement concurrentiel.

Chacune de ces Directions veille à la qualité du contrôle interne dans son domaine respectif via les **directions financières des groupes d'activités, des sociétés et des filiales**, elles-mêmes responsables de fonctions similaires dans leurs entités. Ainsi, chacune des Directions centrales anime son dispositif de contrôle à travers sa ligne fonctionnelle (Contrôleur de gestion, Responsable comptable, Consolideur, Trésorier...). Des commissions financières

réunissant les Directions financières des principales sociétés du Groupe et les Directions de la société mère LVMH précédemment listées sont organisées périodiquement. Animées et coordonnées par les Directions centrales, ces commissions traitent notamment

des normes et procédures à appliquer, des performances financières et des actions correctrices à apporter, et du contrôle interne appliqué aux données comptables et de gestion.

3.2 Normes et procédures internes

L'**Intranet Éthique et Conformité de LVMH**, accessible par tous, permet de diffuser les codes, chartes et principes destinés à guider l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Il s'agit principalement du Code de conduite, des principes directeurs internes au Groupe, du Code de conduite Fournisseurs et de diverses chartes (Charte du Conseil d'administration, Charte sur les conditions de travail des mannequins et leur bien-être, Charte de conformité au droit de la concurrence, Charte Environnement, Charte relative à la sécurité des Systèmes d'information, Charte Privacy etc.).

L'ensemble des règles et procédures concourant à l'information comptable et financière, et applicables à chacune des filiales sont mises à disposition via un Intranet dédié au reporting financier de LVMH : il s'agit notamment des principes et normes comptables, de la consolidation, de la fiscalité, des investissements, du reporting (budget et plan stratégique), de la trésorerie et du financement (centralisation de trésorerie, couvertures de change et de taux...); ces procédures précisent, en outre, les formats, contenus et fréquences des reportings financiers.

La diffusion des **principes et bonnes pratiques de contrôle interne** s'effectue également via un site Intranet :

- le socle minimal de contrôle interne, « IC Base », composé de 64 contrôles clés extraits du référentiel LVMH, support de l'auto-évaluation annuelle ; ce document fait l'objet d'une revue et d'une mise à jour annuelle pour intégrer de nouveaux

standards ou nouvelles exigences réglementaires. À noter qu'en 2020, dix contrôles rendus obligatoires (« LVMH 10 IC Essentials ») ont été définis comme des contrôles critiques dans le dispositif de contrôle interne du Groupe et de l'ensemble de ses filiales.

- les référentiels métiers développés pour refléter les caractéristiques propres à nos activités (Vins et spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie et Distribution Sélective).

Une **section « Risques majeurs » de l'Intranet Finance** rassemble les procédures et outils dédiés à l'évaluation, à la prévention et à la couverture de ces risques. Les bonnes pratiques sur les familles de risques opérationnels sélectionnées y sont également disponibles. Ces éléments sont à la disposition de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion du risque.

Enfin, la **direction Juridique de LVMH** prépare à destination des Maisons des outils visant à leur permettre de se conformer (i) à diverses réglementations notamment à celles relatives à la lutte contre le blanchiment, aux limitations applicables aux règlements en espèces en vigueur dans les principaux marchés au sein desquels le Groupe est présent, aux embargos et sanctions économiques mises en place par certains pays ou encore (ii) au nouveau Règlement Général européen en matière de Protection des Données.

3.3 Systèmes d'information et de communication

Les plans stratégiques de développement des Systèmes d'information et de communication au sein du Groupe sont coordonnés par la direction des Systèmes d'information de LVMH qui veille à l'harmonisation des solutions mises en place et à la continuité des opérations. Les aspects de contrôle interne (séparation des tâches, droits d'accès...) sont intégrés lors de la mise en place de nouveaux Systèmes d'information puis revus régulièrement.

Les Systèmes d'information et télécommunications et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe...) font l'objet de procédures particulières : un kit méthodologique « Plan de continuité des opérations » a été diffusé dans le Groupe afin de définir pour chaque entité significative les grandes lignes d'un tel plan ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité. En particulier, un Plan de continuité des opérations ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité ont été développés et testés au niveau des sociétés holdings françaises.

Les entités significatives sont dotées d'une équipe cybersécurité, pilotée par un CISO (Chief Information Security Officer). Un CISO Groupe assure le pilotage de la politique, des projets et des services communs, ainsi que la coordination de la communauté des CISO des entités. Le CISO Groupe assure également un support en cybersécurité auprès des petites entités qui n'ont pas d'équipe cybersécurité en propre. Les CISO ont la charge du traitement des cyber-risques. Ils mettent en place des dispositifs pour traiter ces risques, sur différents axes de prévention, détection, réponse et reconstruction, en fonction des types de risque, de leur probabilité et de leur impact potentiel.

Des campagnes d'audit, de tests d'intrusion et audits de vulnérabilités sont menées par les entités et par la Direction des Systèmes d'information du Groupe. En outre, LVMH dispose d'un centre opérationnel de surveillance et d'évaluation de la sécurité des Systèmes d'information, au service des Maisons du Groupe.

3.4 Procédures de contrôles comptables, internes et externes

3.4.1 Principes comptables et de gestion

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion communiqués par le Groupe pour les besoins des comptes consolidés publiés et du reporting interne ; elles utilisent toutes le même référentiel (plan de comptes et manuel des principes comptables) et le système de reporting comptable et de gestion administré par le Groupe, garantissant ainsi la cohérence des données internes et publiées.

3.4.2 Processus de consolidation

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

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

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

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

3.4.3 Reporting de gestion

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

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

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

L'arrêté des comptes semestriels et annuels fait l'objet de réunions spécifiques de présentation des résultats en présence des Directions concernées de la direction Financière ; durant ces réunions, les Commissaires aux comptes font état de leurs conclusions, tant en termes de qualité d'information financière et comptable que d'appréciation du contrôle interne des différentes sociétés du Groupe.

3.5 Formalisation et pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

3.5.1 La démarche ERICA « Enterprise Risk and Internal Control Assessment »

Répondant aux directives européennes, le Groupe a mis en place, au sein de LVMH, une démarche, dénommée ERICA « Enterprise Risk and Internal Control Assessment », démarche globale d'amélioration et d'intégration des dispositifs de gestion des risques majeurs, et de contrôle interne liés à ses activités courantes.

Cette démarche est déployée sur l'ensemble des marques du Groupe ; elle comprend notamment un volet cartographie annuelle des risques majeurs de chaque marque, et l'auto-évaluation des 64 contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne par toutes les entités du Groupe.

Au 30 juin 2021, l'évaluation du contrôle interne de l'ensemble des entités du groupe générant plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires s'est concentrée sur dix contrpoles clés (« LVMH 10 IC Essentials ») et sur les dix contrôles du programme Éthique et conformité.

Les résultats de la campagne ERICA, menée chaque année dans l'ensemble du Groupe, sont partagés avec l'ensemble du réseau des contrôleurs internes du Groupe. Les résultats des contrôles dédiés aux dispositifs anti-corruption ainsi que les plans d'actions sont également présentés par le directeur Éthique et conformité LVMH à ses correspondants.

À noter qu'un délai de deux ans est accordé aux nouvelles acquisitions pour entrer dans cette démarche une fois le processus d'intégration mené à son terme.

La responsabilité des Maisons et groupes d'activités dans cette démarche est attestée annuellement par la signature de deux lettres de représentation :

- une lettre d'affirmation « ERICA », portant sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, signée au 30 juin. Le Président, le Directeur financier et/ou les membres du Comité de direction confirment par leur signature leur responsabilité sur ces dispositifs, et décrivent leur évaluation, les insuffisances majeures et les plans de remédiation correspondants. Ces lettres sont analysées, suivies

et « consolidées » à chaque niveau supérieur de la structure organisationnelle du Groupe (Régions, Maisons, Groupes d'activités) ; elles sont communiquées à la direction Financière et à la Direction de l'audit et du contrôle interne Groupe. Celles-ci sont également à la disposition des Commissaires aux comptes ;

- la lettre annuelle d'affirmation sur le reporting financier, comprenant un paragraphe dédié au contrôle interne.

Selon les circonstances, les présidents de Maisons sont amenés à présenter au Comité d'audit de la performance de LVMH, sur leur périmètre de responsabilités, les réalisations, les plans d'actions en cours et les perspectives, en termes de contrôle interne et de maîtrise des risques.

3.5.2 Le pilotage des risques majeurs et du dispositif de contrôle interne

Les **risques majeurs** sur nos marques et activités sont gérés au niveau de chacun de nos groupes d'activités et Maisons. Dans le cadre du cycle budgétaire et d'établissement du plan à trois ans, l'identification et l'évaluation des risques majeurs pesant sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers sont menées et formalisées dans des chapitres dédiés.

Une fois le niveau de risque acceptable déterminé et validé, le traitement des risques se fait à travers des actions de prévention et des actions de protection ; ce dernier volet intègre les plans de continuité d'activités (PCA) et de gestion de crise afin d'organiser la meilleure réponse au risque une fois survenu. Enfin, en

3.6 Prévention et détection de la fraude

Depuis quelques années, le risque de fraude a subi de fortes mutations : recrudescence des fraudes par usurpation d'identité, intensification du recours au « social engineering » avec tentatives d'intrusion et récupération de données. Le Groupe et les Maisons ont intensifié leur vigilance, adaptant leurs procédures internes et leurs campagnes de sensibilisation et formation à l'évolution des scénarii rencontrés ou raisonnablement prévisibles.

Le référentiel de contrôle interne est, par le nombre important des contrôles préventifs et détectifs associés à ce risque, le socle premier du dispositif anti-fraude.

L'obligation faite à toute entité de rendre compte au directeur de l'Audit et du Contrôle interne de LVMH de toute tentative de fraude ou fraude avérée constitue une autre composante essentielle de ce dispositif : au-delà de la supervision des actions et décisions de traitement de chaque cas remonté, le Directeur s'attache à tirer les enseignements et à redescendre, après anonymisation, cette information aux directeurs financiers de toutes les Maisons.

fonction de la typologie des risques d'une marque ou d'une entité et du montant du risque résiduel, celle-ci peut, en coordination avec le Groupe, décider de faire appel au marché de l'assurance pour transférer une part ou la totalité de ce risque résiduel et/ou arbitrer en faveur de sa rétention.

La **surveillance continue du dispositif de contrôle interne** et l'examen périodique de son fonctionnement sont assurés à plusieurs niveaux :

- une forte responsabilisation du management des Maisons et des opérationnels, avec le support des contrôleurs internes, de façon à apprécier le niveau de contrôle interne sur la base de contrôles clés, identifier les faiblesses et engager les actions correctives. Des rapports d'exceptions ou d'anomalies permettent de travailler sur les contrôles détectifs en complément des contrôles préventifs ;
- un processus formalisé d'auto-évaluation annuelle d'une liste de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne, processus intégré au dispositif ERICA ;
- les Commissaires aux comptes, tenus informés de cette démarche, ainsi que le Comité d'audit de la performance, via des comptes rendus périodiques ;
- les travaux de revue effectués par l'Audit interne Groupe et les Commissaires aux comptes, dont les résultats et les recommandations sont transmis au management des entités et à la Direction générale du Groupe ;
- la revue du dispositif ERICA et de la qualité des auto-évaluations, partie intégrante de la mission de l'Audit interne sur les entités auditées.

La Direction de l'audit et du contrôle interne de LVMH a ainsi mis en place un programme de sensibilisation aux risques de fraude, par le biais de communiqués périodiques, qui recensent les scénarios de tentatives et cas avérés de fraude au sein du Groupe. Pour chaque scénario est présenté un dispositif de prévention, dont l'existence doit être vérifiée par les Maisons et filiales. Ces communiqués sont diffusés très largement dans le Groupe pour une sensibilisation soutenue des personnels les plus exposés.

À noter que des actions de sensibilisation à la fraude ont été menées au cours de l'année 2021 auprès de l'ensemble de notre communauté contrôle interne, notamment : le développement d'un module de e-learning dédié à la fraude, en cours de déploiement dans l'ensemble des Maisons du Groupe, ainsi que des conférences de sensibilisation sur les sujets de la fraude au Président et aux changements de coordonnées bancaires.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Académie du contrôle interne LVMH « the Fundamentals », un module spécifique est dédié au sujet de la fraude.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : Société Christian Dior

1.	Résultat de la société Christian Dior	148
1.1	Commentaires sur les comptes au 31 décembre 2021	148
1.2	Présentation du compte de résultat	148
1.3	Affectation du résultat	148
2.	Actionnariat de la Société	150
2.1	Principaux actionnaires	150
2.2	Actions détenues par les organes de direction et de contrôle	150
2.3	Actionnariat des salariés	150
3.	Plans d'options - attributions gratuites d'actions	151
3.1	Options consenties par la société mère Christian Dior	151
3.2	Options consenties par sa filiale LVMH	151
3.3	Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance par la société mère Christian Dior	151
3.4	Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance par sa filiale LVMH	152
3.5	Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance durant l'exercice aux dix salariés du Groupe, non mandataires sociaux, ayant reçu le plus grand nombre d'actions	154
4.	État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2021 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	154
5.	Programmes de rachat d'actions	155
5.1	Information sur les programmes de rachat d'actions	155
5.2	Descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 21 avril 2022	156
5.3	Tableau de déclaration synthétique des opérations réalisées par l'émetteur sur ses propres titres du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2021	156

1. Résultat de la société Christian Dior

1.1 Commentaires sur les comptes au 31 décembre 2021

Le bilan, le compte de résultat et l'annexe de la société Christian Dior arrêtés au 31 décembre 2021 ont été établis conformément aux dispositions légales françaises en vigueur.

1.2 Présentation du compte de résultat

Le compte de résultat inclut trois soldes intermédiaires : le résultat financier, le résultat d'exploitation et le résultat exceptionnel ; résultat financier et résultat d'exploitation cumulés forment le résultat courant avant impôt.

Le résultat financier comprend le résultat de gestion des filiales et participations ainsi que le coût de la dette financière nette.

Le résultat d'exploitation inclut notamment les frais de gestion de la Société ainsi que les frais de personnel.

Les résultats financier et d'exploitation incluent les éléments dont la nature relève de la gestion financière de la Société ou de l'exploitation administrative.

Le résultat exceptionnel englobe ainsi les seules opérations qui, du fait de leur nature, ne peuvent être comprises dans les résultats financier ou d'exploitation.

1.3 Affectation du résultat

En 2021, le résultat de la société Christian Dior se compose de revenus de dividendes liés à sa participation dans la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ; il est réduit par les charges d'exploitation et les charges financières de la Société.

Le résultat financier s'établit à 1 457,0 millions d'euros contre 954,5 millions d'euros en 2020. Il se compose principalement de dividendes reçus de filiales pour 1 458,1 millions d'euros, diminués de charges nettes d'intérêts pour 0,9 million d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à - 6,1 millions d'euros ; il était de -10,5 millions d'euros l'année précédente.

La charge d'impôt est de 18,0 millions d'euros, contre 9,8 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat net s'établit à 1 432,8 millions d'euros, contre 934,3 millions d'euros l'année précédente.

La proposition d'affectation du résultat distribuable de l'exercice clos le 31 décembre 2021 est la suivante :

Détermination du résultat distribuable (en euros)

Résultat net	1 432 826 871,04
Report à nouveau	2 288 170 149,74
Bénéfice distribuable	3 720 997 020,78

Proposition d'affectation

Distribution d'un dividende brut de 10,00 euros par action	1 805 075 160,00
Report à nouveau	1 915 921 860,78
Soit un total de	3 720 997 020,78

Pour mémoire, au 31 décembre 2021, la Société détient 96 936 de ses propres actions, correspondant à un montant non distribuable de 16,7 millions d'euros, équivalent au coût d'acquisition de ces actions.

Si cette affectation est retenue, le montant brut du dividende global en numéraire pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 ressortirait à 10,00 euros par action. Un acompte sur dividende en numéraire de 3,00 euros par action ayant été distribué le 2 décembre 2021, le solde serait de 7,00 euros par action ; le solde du dividende serait détaché le 26 avril 2022 et mis en paiement le 28 avril 2022.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, en l'état de la législation fiscale applicable aux revenus de capitaux mobiliers, ces dividendes ouvrent droit, pour les résidents fiscaux français personnes physiques qui ont opté pour l'imposition au barème progressif de l'impôt sur le revenu sur l'ensemble de leurs revenus mobiliers éligibles, à l'abattement fiscal de 40%.

Enfin, dans le cas où, lors de la mise en paiement de ce solde, la Société détiendrait, dans le cadre des autorisations données, une partie de ses propres actions, le montant correspondant aux dividendes non versés en raison de cette détention serait affecté au compte report à nouveau.

Distribution des dividendes

Conformément à la Loi, nous vous rappelons le montant brut du dividende en numéraire par action versé au titre des trois derniers exercices :

Exercice	Nature	Date de mise en paiement	Dividende brut (en euros)
31 décembre 2020	Acompte	3 décembre 2020	2,00
	Solde	22 avril 2021	4,00
	Total		6,00
31 décembre 2019	Acompte ordinaire	10 décembre 2019	2,20
	Acompte exceptionnel	10 décembre 2019	29,20
	Solde	9 juillet 2020	2,60
	Total		34,00
31 décembre 2018	Acompte	6 décembre 2018	2,00
	Solde	29 avril 2019	4,00
	Total		6,00

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu
(Tableau prévu au I de l'article D. 441-4)

	Article 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					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	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	-	1	1		1	3	-					-
Montant total des factures concernées TTC	-	1 349,18 €	1 349,18 €	-	928,80 €	3 627,16 €	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	-	0,027%	0,027%	-	0,018%	0,073%	-					-
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC							-	-	-	-	-	-
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	-	-					-
Montant total des factures exclues							-	-	-	-	-	-
(C) Délais de paiements de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-14 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement	<input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels : <input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : 60 jours date de facture						<input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels : <input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : 60 jours date de facture					

2. Actionnariat de la Société

2.1 Principaux actionnaires

Les informations concernant les principaux actionnaires de la Société au 31 décembre 2021 figurent au chapitre *Autres informations* au point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 304 du présent Rapport annuel.

2.2 Actions détenues par les organes de direction et de contrôle

Les informations concernant les actions détenues par les organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2021 figurent au chapitre *Autres informations* du point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 304 du présent Rapport annuel.

2.3 Actionnariat des salariés

Les informations concernant l'actionnariat des salariés au 31 décembre 2021 figurent au chapitre *Autres informations* au point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 304 du présent Rapport annuel.

3. Plans d'options – attributions gratuites d'actions

3.1 Options consenties par la société mère Christian Dior

Aucun plan d'options n'a été ouvert par la Société depuis le plan d'options d'achat d'actions du 14 mai 2009 qui comportait des conditions de performance et est arrivé à échéance le 13 mai 2019.

Au 31 décembre 2021, aucun plan d'options de souscription d'actions ou d'options d'achat d'actions n'était en vigueur.

Pour les plans mis en place à compter de 2007, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre

d'actions résultant de l'exercice de leurs options, correspondant à un pourcentage dégressif compris entre 50 % et 30 % (en fonction de la date à laquelle les options ont été levées) de la plus-value notionnelle nette d'impôts et de prélèvements sociaux déterminée sur la base du cours de clôture la veille du jour de la levée. Cette obligation prend fin dès lors que la valeur des actions conservées excède deux fois le montant brut de leur rémunération fixe et variable la plus récemment publiée à la date d'exercice des options.

3.2 Options consenties par sa filiale LVMH

Aucun plan d'options n'a été ouvert par la société LVMH, depuis le plan d'options de souscription d'actions du 14 mai 2009 qui comportait des conditions de performance et est arrivé à échéance le 13 mai 2019.

Au 31 décembre 2021, aucun plan d'options d'achat ou d'options de souscription d'actions n'était en vigueur.

3.3 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance par la société mère Christian Dior

Aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'a été mis en place par la Société depuis celui du 6 décembre 2016 qui est arrivé à échéance le 6 décembre 2019.

Au 31 décembre 2021, aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'était en vigueur.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, pour les plans mis en place depuis 2010, en cas d'attribution

définitive de leurs actions, conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions correspondant à la moitié de la plus-value notionnelle nette d'impôts, taxes et prélèvements sociaux calculée à la date d'attribution définitive des actions, sur la base du cours d'ouverture du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place avant 2013 et sur la base du cours de clôture la veille du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place depuis 2013.

3.4 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance par sa filiale LVMH

Date de l'Assemblée	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	12/04/2018	12/04/2018	30/06/2020	
Date du Conseil d'administration	26/07/2017	25/10/2017	25/01/2018	25/01/2018	12/04/2018	25/10/2018	24/10/2019	22/10/2020	
	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Sous-total
Nombre total d'actions attribuées provisoirement à l'ouverture du plan	43 400	346 490	72 804	47 884	332 116	9 477	200 077	177 034	1 229 282
Dont mandataires sociaux ^(a)	-	43 549	-	-	37 759	-	27 956	24 215	133 479
Dont dix premiers salariés ^(b)	43 400	120 378	72 804	47 884	134 814	7 492	33 103	28 837	488 712
Nombre de bénéficiaires	1	851	4	1	859	33	1 039	1 031	
Date d'attribution définitive	30/06/2020 ^(c)	25/10/2020 ^(d)	25/01/2021	30/06/2024 ^(e)	12/04/2021 ^(f)	25/10/2021	24/10/2022	22/10/2023	
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	30/06/2020 ^(c)	25/10/2020 ^(d)	25/01/2021	30/06/2024 ^(e)	12/04/2021 ^(f)	26/10/2021	25/10/2022	23/10/2023	
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (en euros)	205,06 ^(c)	227,01 ^(d)	224,80	207,12 ^(e)	261,84 ^(f)	240,32	353,68	408,37	
Condition de Performance	Satisfaite	Satisfaite	-	Satisfaite	Satisfaite	Satisfaite	Non satisfaite en 2020^(g) et satisfaite en 2021	Satisfaite en 2021	
Nombre d'attributions devenues définitives en 2021	21 700 ^(c)	76 165 ^(d)	72 804	47 884 ^(e)	317 509 ^(f)	8 644	-	-	544 706
Nombre d'attributions devenues caduques en 2021	-	-	-	-	4 085	519	101 313 ^(g)	3 360	109 277
Nombre cumulé d'attributions définitives au 31/12/2021	43 400	324 445	72 804	47 884	317 509	8 644	-	-	814 686
Nombre cumulé d'attributions caduques au 31/12/2021	-	22 045	-	-	14 607	833	104 613	3 360	145 458
Attributions en vie en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-	95 464^(g)	173 674	269 138

(a) Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'attribution provisoire.

(b) Actions gratuites et actions de performance attribuées aux salariés – hors mandataires sociaux LVMH – en fonction à la date d'attribution provisoire.

(c) Attribution définitive et disponibilité des actions en deux tranches de 21 700 actions. La date d'attribution définitive des 21 700 actions de la seconde tranche fixée au 30 juin 2021 (valorisation unitaire de 199,83 euros pour les actions issues de la seconde tranche) a été avancée au 16 avril 2021.

(d) Pour les actions soumises à des conditions liées spécifiquement à la performance d'une filiale, attribution définitive et disponibilité des actions le 30 juin 2024 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ou le cas échéant le 30 juin 2023 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022); et valorisation unitaire de 210,29 euros pour ces actions si elles sont attribuées le 30 juin 2023. Les actions gratuites de performance ont été attribuées définitivement le 16 avril 2021, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2021, compte tenu de l'atteinte par anticipation des conditions de performance applicables.

(e) Attribution définitive et disponibilité des actions le 30 juin 2023 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022; et valorisation unitaire de 207,12 euros pour ces actions si elles sont attribuées le 30 juin 2023. Les actions gratuites de performance ont été attribuées définitivement le 16 avril 2021, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2021, compte tenu de l'atteinte par anticipation des conditions de performance applicables.

(f) Pour les actions soumises à des conditions liées spécifiquement à la performance d'une filiale, attribution définitive et disponibilité de la totalité des actions le 30 juin 2023 sous réserve de l'atteinte des objectifs au titre de l'exercice 2022 ou, le cas échéant, attribution définitive et disponibilité de 71 681 de ces actions le 30 juin 2024 si les conditions de performance n'ont pas été atteintes au titre de l'exercice 2022 mais le sont au titre de l'exercice 2023; et valorisation unitaire pour ces actions de 244,22 euros en cas d'attribution le 30 juin 2023. Les actions gratuites de performance ont été attribuées définitivement le 16 avril 2021, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2021, compte tenu de l'atteinte par anticipation des conditions de performance applicables.

(g) La condition de performance du plan ouvert le 24 octobre 2019 n'ayant pas été satisfaite en 2020 compte tenu des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie de Covid-19, conformément à la décision du Conseil d'administration du 22 octobre 2020, les attributaires bénéficieront le 24 octobre 2022 d'une attribution définitive égale à 50% de leur attribution provisoire, sous réserve que la condition de présence soit satisfaite et que le Résultat Opérationnel Courant (ROC) consolidé inscrit au budget 2021 adopté par le Conseil d'administration soit atteint.

Date de l'Assemblée	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2020	30/06/2020		
Date du Conseil d'administration	26/01/2021	26/01/2021	15/04/2021	26/07/2021	26/07/2021	28/10/2021	28/10/2021		
	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Sous-total	Total
Nombre total d'actions attribuées provisoirement à l'ouverture du plan	84 187	40 000	40 000	4 225	40 000	4 674	184 291	397 377	1 626 659
Dont mandataires sociaux ^(a)	-	-	-	-	-	-	15 568	15 568	149 047
Dont dix premiers salariés ^(b)	84 187	40 000	40 000	4 225	40 000	4 674	73 151	286 237	774 949
Nombre de bénéficiaires	4	1	1	1	1	2	1 203		
Date d'attribution définitive	26/01/2022 ^(h)	26/01/2023 ⁽ⁱ⁾	16/04/2023 ^(j)	26/07/2022 ^(k)	16/04/2023 ^(j)	28/10/2022 ^(k)	28/10/2024 ^(l)		
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	26/01/2023 ^(h)	26/01/2023 ⁽ⁱ⁾	01/04/2024	27/07/2023	01/04/2024	29/10/2023	28/10/2024 ^(l)		
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (en euros)	495,68 ^(h)	489,01	598,93	664,97	661,65	655,28	635,23 ^(l)		
Condition de Performance	-	Non applicable en 2021	Non applicable en 2021	-	Non applicable en 2021	-	Non applicable en 2021		
Nombre d'attributions devenues définitives en 2021	-	-	-	-	-	-	-	-	544 706
Nombre d'attributions devenues caduques en 2021	-	-	-	-	-	-	-	-	109 277
Nombre cumulé d'attributions définitives au 31/12/2021	-	-	-	-	-	-	-	-	814 686
Nombre cumulé d'attributions caduques au 31/12/2021	-	-	-	-	-	-	-	-	145 458
Attributions en vie en fin d'exercice	84 187	40 000	40 000	4 225	40 000	4 674	184 291	397 377	666 515

(h) Dont 44 187 actions gratuites pour lesquelles l'attribution définitive le 26 janvier 2022 n'est pas soumise à condition; 40 000 actions gratuites dont 30 000 actions définitivement attribuables le 26 janvier 2022 soumises à une condition de présence au 31 décembre 2021 et 10 000 actions définitivement attribuables le 26 janvier 2023 soumises à une condition de présence au 31 décembre 2022, toutes ces actions devant être conservées pendant une période d'un an à compter de leur attribution définitive (valorisation unitaire de 489,01 euros pour les 10 000 actions).

(i) Attribution définitive des 40 000 actions gratuites le 26 janvier 2023 soumise à une condition de présence au 31 décembre 2022 et à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et disponibilité des actions dès leur attribution définitive.

(j) Attribution définitive des 40 000 actions gratuites le 16 avril 2023 soumise à une condition de présence au 31 décembre 2022 et à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et disponibilité des actions à compter du 1^{er} avril 2024.

(k) Actions gratuites dont l'attribution définitive n'est pas soumise à condition.

(l) Dont 30 000 actions gratuites pour lesquelles l'attribution définitive le 16 avril 2023 est soumise à une condition de présence au 31 décembre 2022 et à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022, (valorisation unitaire de 652,07 euros) et disponibilité des actions à compter du 1^{er} avril 2024; 25 000 actions dont l'attribution définitive le 31 mars 2025 est soumise à une condition de présence au 31 mars 2025 et à une condition liée spécifiquement à la performance de filiales du Groupe si les objectifs sont atteints au titre des exercices clos les 31 décembre 2023 et 2024, (valorisation unitaire de 631,61 euros) et disponibilité des actions à compter de leur attribution définitive.

3.5 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance durant l'exercice aux dix salariés du Groupe, non mandataires sociaux, ayant reçu le plus grand nombre d'actions

3.5.1 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance attribuées provisoirement aux dix salariés du Groupe non mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'actions

Voir point 3.4 ci-dessus.

3.5.2 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance attribuées définitivement aux dix salariés du Groupe non mandataires sociaux^(a) ayant reçu le plus grand nombre d'actions

Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions gratuites	Nombre d'actions de performance
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	26/07/2017		21 700
"	25/10/2017		76 165
"	25/01/2018	72 804	47 884
"	12/04/2018		134 471
"	25/10/2018		3 820

(a) Salariés en fonction à la date de l'attribution définitive.

Les informations concernant les mandataires sociaux (non dirigeants) figurent au point 2.2.1.3 et au point 2.2.2.6 pour les dirigeants mandataires sociaux du *Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise*.

4. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2021 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)

L'état récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2021 sur les actions, les titres de créance ou les instruments financiers de la Société par les mandataires sociaux, ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées mentionnées à

l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier dont la Société a eu connaissance figure au point 3 du *Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise*.

5. Programmes de rachat d'actions

5.1 Information sur les programmes de rachat d'actions

L'objet de ce paragraphe est d'informer l'Assemblée générale des opérations d'achat d'actions propres qui ont été réalisées par la Société, entre le 1^{er} janvier 2021 et le 31 décembre 2021, dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés par les Assemblées générales mixtes de la Société tenues respectivement les 30 juin 2020 et 15 avril 2021.

La Société n'a acquis aucune action et aucune cession n'est intervenue.

<i>(en nombre d'actions sauf indication contraire)</i>	Contrat de liquidité	Couverture de plans	Couverture de valeurs mobilières donnant droit à des titres de la Société	Échange ou paiement lors d'acquisitions	Actions destinées à être annulées	Total
Solde au 1^{er} janvier 2021	-	96 936	-	-	-	96 936
Achats	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Levées d'options d'achat	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Exercice de calls	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Attributions d'actions gratuites	-	-	-	-	-	-
Réallocations à d'autres finalités	-	-	-	-	-	-
Annulations	-	-	-	-	-	-
Solde au 15 avril 2021	-	96 936	-	-	-	96 936
Achats	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Levées d'options d'achat	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Exercice de calls	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Attributions d'actions gratuites	-	-	-	-	-	-
Réallocations à d'autres finalités	-	-	-	-	-	-
Annulations	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2021	-	96 936	-	-	-	96 936

5.2 Descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 21 avril 2022

- Titres concernés : actions émises par Christian Dior SE.
- Part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société : 10 %.
- Nombre maximal d'actions propres pouvant être acquises par la Société, sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2021 : 18 050 751 actions, mais compte tenu de l'auto-détention de 96 936 titres au 31 décembre 2021, seules 17 953 815 actions propres sont susceptibles d'être achetées (soit 9,94 % du capital).
- Prix d'achat unitaire maximal : 950 euros.
- Objectifs :
Les acquisitions d'actions pourront viser tout objectif compatible avec les textes applicables en vigueur, et notamment :
 - l'achat ou la vente par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité mis en place par la Société et conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF,
 - l'achat de titres en vue de leur affectation à la couverture de plans d'options sur actions, d'attributions d'actions gratuites ou de toutes autres formes d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action, en faveur de salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise liée à elle dans les conditions prévues par le Code de commerce, notamment aux articles L. 225-180 et L. 225-197-2,
 - l'achat de titres en vue de leur affectation à la couverture de titres de créance échangeables en titres de la Société, et plus généralement de valeurs mobilières donnant droit à des titres de la Société notamment par conversion, présentation d'un bon, remboursement ou échange,
 - leur annulation sous réserve de l'adoption de la dix-septième résolution, ou
 - l'achat pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital social,
 - plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur, ou qui s'inscrirait dans le cadre d'une pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.
- Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 21 avril 2022.

5.3 Tableau de déclaration synthétique des opérations réalisées par l'émetteur sur ses propres titres du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021

Le tableau ci-après, établi conformément aux dispositions de l'instruction AMF n° 2005-06 du 22 février 2005 prise en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF, récapitule sous forme synthétique les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021 :

Au 31 décembre 2021	
Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,05 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Nombre de titres détenus en portefeuille	96 936
Valeur comptable du portefeuille (<i>en euros</i>)	16 675 987
Valeur de marché du portefeuille (<i>en euros</i>)	70 763 280

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au 31 décembre 2021			
	Achats	Ventes/ Transferts	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
			Calls achetés	Achats à terme	Calls vendus	Ventes à terme
Nombre de titres	-	-	-	-	-	-
Dont :						
- <i>contrat de liquidité</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>achats en couverture de plans</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>levées d'options d'achat</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>exercice de calls</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>attributions d'actions gratuites</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>achats pour annulation</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>annulations</i>	-	-	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction ^(a) (en euros)	-	-	-	-	-	-
Prix d'exercice moyen (en euros)	-	-	-	-	-	-
Montants ^(a) (en euros)	-	-	-	-	-	-

(a) Hors actions attribuées gratuitement et annulations.

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

1.	Gouvernement d'entreprise	160
1.1	Conseil d'administration	160
1.2	Code de gouvernement d'entreprise - application des recommandations	161
1.3	Composition et fonctionnement du Conseil d'administration	162
1.4	Mandats des organes de Direction et de contrôle	167
1.5	Direction générale	174
1.6	Comité d'audit de la performance	174
1.7	Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations	176
1.8	Vice-Président du Conseil d'administration	177
1.9	Collège des Censeurs	177
1.10	Participation aux Assemblées générales	178
1.11	Récapitulatif des délégations et autorisations financières en cours et de leur utilisation	178
1.12	Autorisations demandées à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 avril 2022	180
1.13	Information sur les conventions visées à l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce	182
1.14	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	182
1.15	Description de la politique d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales mise en place par le Conseil d'administration et de sa mise en œuvre	183
2.	Rémunération des mandataires sociaux	183
2.1	Politique de rémunération	184
2.2	Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2021	186
2.3	Présentation des projets de résolutions relatifs à la rémunération des mandataires sociaux	194
3.	État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2021 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	195

Ce rapport établi conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, a été arrêté par le Conseil d'administration dans sa délibération du 27 janvier 2022 et sera présenté aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 21 avril 2022.

1. Gouvernement d'entreprise

1.1 Conseil d'administration

Instance stratégique de la Société, le Conseil d'administration a pour objectifs prioritaires la création de valeur à long terme de l'entreprise et la défense de l'intérêt social, en prêtant une attention particulière aux enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Il a pour missions principales l'adoption des grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et le suivi de leur mise en œuvre, la vérification de la fiabilité et de la sincérité des informations relatives à la Société et au Groupe et la protection du patrimoine social, la vérification que les risques majeurs encourus par la Société au regard de sa structure et de ses objectifs, qu'ils soient financiers, juridiques, opérationnels, sociaux ou environnementaux, sont pris en compte dans la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration veille également à la mise en œuvre de dispositifs de prévention de la corruption et du trafic d'influence.

Le Conseil d'administration garantit le respect de ses droits à chacun de ses actionnaires et s'assure que ceux-ci remplissent la totalité de leurs devoirs.

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

Deux comités, le Comité d'audit de la performance et le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, sont

constitués au sein du Conseil d'administration. Leur composition, leur rôle et leurs missions sont définis par un règlement intérieur.

La Charte du Conseil d'administration et les règlements intérieurs des Comités sont communiqués à tout candidat aux fonctions d'Administrateur ainsi que, le cas échéant, à tout Représentant permanent d'une personne morale avant leur entrée en fonction. Ces documents figurent *in extenso* sur le site internet www.dior-finance.com. Ils sont régulièrement révisés pour prendre en compte l'évolution des dispositions législatives ou réglementaires et des bonnes pratiques de gouvernance.

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

Les Administrateurs doivent statutairement détenir directement et personnellement un minimum de 200 actions de la Société.

1.2 Code de gouvernement d'entreprise – application des recommandations

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

Le tableau ci-dessous présente les explications de la Société concernant les recommandations du Code AFEP/MEDEF qui ne sont pas strictement suivies :

Recommandations du Code AFEP/MEDEF

Article 9 du Code : Les Administrateurs indépendants

Point 9.5.6 : Ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Explications

Le Conseil d'administration a écarté ce critère, considérant que l'ancienneté du mandat n'était pas de nature à émousser le sens critique ou à porter atteinte à la liberté de jugement des Administrateurs concernés compte tenu tant de leur personnalité que de leur situation personnelle et professionnelle.

Article 25 du Code : La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Point 25.3.3 : Disposition spécifique aux options d'actions et actions de performance : mentionner dans la résolution d'autorisation d'attribution proposée au vote de l'Assemblée un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas inclure dans les résolutions soumises au vote des actionnaires un sous-plafond pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants mandataires sociaux, considérant que le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations majoritairement composé d'Administrateurs indépendants au regard des critères retenus par la Société et qui a pour rôle de faire des propositions sur l'octroi d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants, assure un contrôle adéquat de la politique d'attribution.

1.3 Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

1.3.1 Composition au 31 décembre 2021

Le Conseil d'administration est composé de neuf membres nommés pour la durée statutaire de trois années.

Informations personnelles				Expérience	
Prénom - Nom	Nationalité	Âge au 31/12/2021	Nombre d'actions détenues à titre personnel	Nombre de mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe	Mandat exercé
Bernard ARNAULT	Français	72 ans	534 249	-	Président du Conseil d'administration
Delphine ARNAULT	Française	46 ans	279 715	1	Administratrice
Nicolas BAZIRE	Français	64 ans	200	1	Administrateur
Hélène DESMARAIS	Canadienne	66 ans	375	-	Administratrice
Renaud DONNEDIEU de VABRES	Français	67 ans	200	-	Administrateur
Ségolène GALLIENNE	Belge	44 ans	200	1	Administratrice
Christian de LABRIFFE	Français	74 ans	204	2	Administrateur
Maria Luisa LORO PIANA	Italienne	60 ans	200	-	Administratrice
Sidney TOLEDANO	Français	70 ans	215 167	-	Directeur général et Administrateur, Vice-Président du Conseil d'administration

(a) Voir point 1.2 ci-dessus pour l'application par la Société des critères d'indépendance définis par le Code AFEP/MEDEF.

(b) Selon les critères d'indépendance retenus par la Société.

1.3.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses Comités

Évolutions intervenues en 2021

Le tableau ci-dessous récapitule les évolutions intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2021.

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	Néant	Néant	<ul style="list-style-type: none"> - Delphine ARNAULT (Assemblée générale du 15 avril 2021) - Hélène DESMARAIS (Assemblée générale du 15 avril 2021)
Comité d'audit de la performance	Néant	Néant	Néant
Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations	Néant	Néant	<ul style="list-style-type: none"> - Hélène DESMARAIS

Position au sein du Conseil				Participation à des Comités du Conseil	
Date de première nomination	Indépendance ^(a)	Échéance du mandat	Comités institués au sein du Conseil d'administration		
			Comité d'audit de la performance	Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations	
20/03/1985	Non	2023			
05/04/2012	Non	2024			
26/07/2017	Non	2022	Membre		Membre
05/04/2012	Oui	2024			Présidente
05/02/2009	Oui ^(b)	2022	Membre		
15/04/2010	Oui ^(b)	2022			
14/05/1986	Oui ^(b)	2022	Président		Membre
13/04/2017	Non	2023			
11/09/2002	Non	2023			

En vue d'assurer un renouvellement des mandats des Administrateurs aussi équilibré dans le temps que possible, et en tout cas complet pour chaque période de trois ans, le Conseil d'administration a mis en place un renouvellement par roulement depuis 2010.

Le Conseil d'administration, au cours de sa réunion du 27 janvier 2022, a examiné les mandats d'Administrateur de Madame Ségolène Gallienne, de Messieurs Nicolas Bazire, Renaud Donnedieu de Vabres et Christian de Labriffe, qui arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 21 avril 2022 et a décidé, sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, de soumettre à ladite Assemblée le renouvellement de l'ensemble de ces mandats pour une nouvelle durée de trois années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice écoulé. Il est en outre précisé que la Société ne rentre pas dans le champ de l'obligation de représentation des salariés au sein du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 21 avril 2022, sera donc composé de neuf membres : Mesdames Delphine Arnault, Hélène Desmarais, Ségolène Gallienne et Maria Luisa Loro Piana, ainsi que Messieurs Bernard Arnault, Nicolas Bazire, Renaud Donnedieu de Vabres, Christian de Labriffe et Sidney Toledano.

Les informations personnelles concernant les Administrateurs figurent au point 1.4 ci-dessous.

La proportion d'Administrateurs de chaque sexe étant au moins égale à 40% de ses membres, la composition du Conseil d'administration continuera à respecter les dispositions du Code de commerce sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration.

Messieurs Bernard Arnault, Président du Conseil d'administration, et Sidney Toledano, Directeur général, n'exercent pas de mandats d'Administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères.

1.3.3 Indépendance

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 janvier 2022, a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur, notamment au regard des critères d'indépendance définis aux articles 9.5 à 9.7 du Code AFEP/MEDEF et rappelés ci-dessous :

Critère 1 – Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes : ne pas être ou 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 qu'elle consolide, de sa société mère ou d'une société consolidée par sa société mère.

Critère 2 – Mandats croisés : 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.

Critère 3 – Relations d'affaires significatives : 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.

Critère 4 – Lien familial : ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 – Commissaire aux comptes : ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq dernières années.

Critère 6 – Durée de mandat supérieure à 12 ans : ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Critère 7 – Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif : ne pas percevoir de rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère 8 – Statut de l'actionnaire important : ne pas représenter des actionnaires participant au contrôle de la Société.

À l'issue de cette revue, le Conseil d'administration a conclu que :

- (i) Madame Hélène Desmarais remplit l'ensemble de ces critères ;
- (ii) Madame Ségolène Gallienne doit être considérée comme membre indépendant nonobstant le fait qu'elle sera membre du Conseil d'administration depuis plus de douze ans en avril 2022 et son mandat au sein du Conseil d'administration de la société Château Cheval Blanc. Le Conseil a écarté, en l'espèce, le critère lié aux relations d'affaires résultant de la détention conjointe et à égalité de la société Château Cheval Blanc, par le groupe LVMH et le groupe Frère-Bourgeois, dont elle est Administratrice, considérant que celles-ci ne sont pas significatives au regard de la taille des deux groupes et ne sont pas de nature à remettre en cause son indépendance ;
- (iii) Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres doit être considéré comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans et celle au Conseil d'administration de la Fondation d'Entreprise Louis Vuitton, institution à but non lucratif destinée à réaliser une œuvre d'intérêt général à caractère culturel n'entrant pas dans le champ d'application du Code AFEP/MEDEF qui ne vise que les mandats exercés dans des sociétés. En outre, aucune rémunération ne lui est versée au titre de ce mandat ;
- (iv) Monsieur Christian de Labriffe doit être considéré comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans et son ancien mandat en qualité d'Administrateur de la société Christian Dior Couture, au titre duquel aucune rémunération ne lui était versée.

Le Conseil a écarté, en l'espèce, le critère posé par le Code AFEP/MEDEF lié à l'ancienneté de leur mandat, considérant que celle-ci n'est pas de nature à émousser leur sens critique ou à porter atteinte à leur liberté de jugement, compte tenu tant de leur personnalité que de leur situation personnelle et professionnelle.

À la date du présent Rapport, quatre Administrateurs sur neuf composant le Conseil d'administration, sont considérés comme indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société. Ils représentent 44% des membres du Conseil d'administration.

Tableau de synthèse sur l'indépendance des Administrateurs à l'issue de la revue des critères d'indépendance par le Conseil d'administration du 27 janvier 2022

Dans ce tableau, « ✓ » représente un critère d'indépendance satisfait et « - » représente un critère d'indépendance non satisfait.

Prénom - Nom	Critères AFEP/MEDEF ^(a)								Qualification d'Administrateur indépendant retenue
	Critère 1 Salaire mandataire social au cours des 5 années précédentes	Critère 2 Mandats croisés	Critère 3 Relations d'affaires significatives	Critère 4 Lien familial	Critère 5 Commissaire aux comptes	Critère 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère 7 Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Critère 8 Statut de l'actionnaire important	
Bernard ARNAULT	-	-	✓	-	✓	-	-	-	Non
Delphine ARNAULT	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	Non
Nicolas BAZIRE	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	Non
Hélène DESMARAIS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Renaud DONNEDIEU de VABRES	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	Oui ^(b)
Ségolène GALLIENNE	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	Oui ^(b)
Christian de LABRIFFE	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	Oui ^(b)
Maria Luisa LORO PIANA	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Sidney TOLEDANO	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	Non

(a) Voir point 1.2 ci-dessus pour l'application par la Société des critères d'indépendance définis par le Code AFEP/MEDEF.

(b) Selon les critères retenus par la Société.

1.3.4 Fonctionnement

- Au cours de l'exercice 2021, le Conseil d'administration s'est réuni quatre fois sur convocation de son Président. Le taux de présence global des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 86 % en moyenne.

Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, pris connaissance de l'activité trimestrielle, décidé la distribution d'un acompte sur dividende, entendu les rapports présentés par les Présidents des deux comités constitués en son sein. Il a procédé à l'examen des conventions réglementées dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice. Il a défini les modalités et autorisé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sous réserve du vote de l'Assemblée générale, s'est prononcé sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, en s'appuyant sur les recommandations du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations. Il a renouvelé l'autorisation d'accorder des cautions, avals et garanties au profit de tiers et celle d'émettre des emprunts obligataires.

Le Conseil d'administration a également procédé à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement ainsi que ceux des deux Comités constitués en son sein.

Il a amendé la Charte du Conseil d'administration à l'effet de (i) poser le principe d'une procédure de sélection des futurs Administrateurs indépendants et (ii) rappeler l'obligation faite

aux membres du Conseil d'administration et aux personnes qui leur sont étroitement liées de déclarer à la Société et à l'Autorité des marchés financiers les opérations qu'ils réalisent sur leurs actions, titres de créance ou autres instruments financiers de la Société conformément à la législation en vigueur.

Il a également amendé le Règlement Intérieur du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations à l'effet de (i) décrire la procédure de sélection des futurs Administrateurs indépendants et de (ii) préciser que le Comité émet des avis sur la politique de rémunération des mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux et après, le cas échéant, avis d'un cabinet de conseil indépendant, sur toute dérogation à ladite politique.

Afin de couvrir l'éventualité d'une démission du cabinet Ernst & Young et Autres et sur recommandation du Comité d'audit, le Conseil d'administration a décidé de diligenter un appel d'offres afin d'être en mesure de présenter à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 un candidat au mandat de Commissaire aux comptes de Christian Dior en remplacement d'Ernst & Young et Autres si cela s'avérait nécessaire.

Il s'est informé sur la base d'une présentation du Directeur Éthique et Compliance de LVMH, de l'avancement du dispositif de conformité de LVMH avec la Loi Sapin 2 et des dispositions prises en matière de lutte contre le blanchiment et de préservation des droits humains.

- Dans sa séance du 27 janvier 2022, le Conseil d'administration a passé en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Le Conseil a considéré que sa composition est équilibrée quant au pourcentage d'Administrateurs extérieurs, eu égard à la répartition de son capital, et quant à la diversité (qualifications et expériences professionnelles, proportion hommes/femmes, nationalités, âge) et à la complémentarité des compétences et expériences de ses membres.

Le Conseil a constaté que :

- la fréquence des réunions et la qualité de l'information délivrée aux Administrateurs (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, sensibilisation des Administrateurs aux règles d'éthique et de conformité) donnent satisfaction ;
- l'assiduité des Administrateurs est plus élevée que celle constatée en 2020 et la participation de chacun des Administrateurs aux travaux du Conseil d'administration est conforme aux attentes ;
- les domaines d'expertise, les qualifications et les expériences professionnelles des Administrateurs, la diversité, la présence de personnalités de nationalité autre que française apportent une complémentarité d'approches et de sensibilités essentielle dans un groupe de dimension mondiale ;
- le Conseil joue son rôle au regard de ses missions et objectifs que sont l'accroissement de la valeur d'entreprise et la défense de l'intérêt social ;
- la composition des deux Comités et la qualité de leurs travaux n'appellent pas d'observations particulières de sa part ; il en est de même du nombre d'actions que doit détenir chaque Administrateur, ainsi que des règles de répartition de la rémunération allouée aux Administrateurs au titre du mandat social.

Le Conseil d'administration a également examiné la politique du Groupe pour préparer celui-ci aux évolutions économiques et financières à venir.

Le Conseil d'administration, informé de la démission d'Ernst & Young et Autres, a décidé, connaissance prise de la recommandation du Comité d'audit de la performance, de soumettre à l'Assemblée générale la nomination du cabinet Deloitte en qualité de Commissaire aux comptes titulaire en remplacement du cabinet Ernst & Young et Autres, pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Le Conseil s'est également prononcé sur la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2022, en s'appuyant sur les travaux et recommandations du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, étant rappelé qu'aucune rémunération variable ne leur est versée au titre de leur mandat de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la société Christian Dior au titre de l'exercice 2021.

Le Conseil d'administration a pris connaissance des conclusions du rapport établi par la Direction juridique de Christian Dior portant sur les conventions courantes conclues au cours du dernier exercice ou au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice. Il a également, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, examiné la mise en œuvre de la procédure de détermination et d'évaluation des conventions courantes et décidé qu'il n'y avait pas lieu d'y apporter de modifications afin de renforcer son efficacité.

Il a également renouvelé avec effet à l'issue de l'Assemblée générale du 21 avril 2022 Monsieur Christian de Labriffe en qualité de Président du Comité d'audit de la performance.

1.4 Mandats des organes de Direction et de contrôle

1.4.1 Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration

1.4.1.1 Mandats d'Administrateur en cours

Bernard ARNAULT, Président du Conseil d'administration

Né le 5 mars 1949.

Adresse professionnelle : LVMH – 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (France).

Monsieur Bernard Arnault, après son diplôme de l'École Polytechnique, choisit la carrière d'ingénieur, qu'il exerce au sein de l'entreprise Ferret-Savinel. En 1974, il en devient Directeur de la construction, puis Directeur général en 1977 et enfin Président-directeur général en 1978.

Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président-directeur général de Financière Agache et de Christian Dior. Il entreprend alors de réorganiser le groupe Financière Agache dans le cadre d'une stratégie de développement fondée sur les marques de prestige. Il fait de Christian Dior la pierre angulaire de cette structure.

En 1989, il devient le principal actionnaire de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, et crée ainsi le premier groupe mondial du luxe. Il en prend la Présidence en janvier 1989.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Président du Conseil d'administration
	Château Cheval Blanc SC	Administrateur
	Christian Dior Couture SA	Administrateur
	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ⁽¹⁾	Président-directeur général
	Louis Vuitton, Fondation d'Entreprise	Président du Conseil d'administration

Groupe Agache

France	Agache SEDCS	Président du Directoire
--------	--------------	-------------------------

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2017

France	Carrefour SA ⁽¹⁾	Administrateur
	Financière Jean Goujon SAS	Membre du Comité de surveillance
International	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Inc. (États-Unis)	Administrateur
	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Japan KK (Japon)	Administrateur
	LVMH Services Limited (Royaume-Uni)	Administrateur

Sidney TOLEDANO, Vice-Président et Directeur général

Né le 25 juillet 1951.

Adresse professionnelle : LVMH – 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (France).

Monsieur Sidney Toledano est diplômé de l'École Centrale de Paris. Il a débuté sa carrière en 1977 comme Consultant marketing chez Nielsen International. Il a ensuite exercé les fonctions de Secrétaire général de Kickers avant de prendre la Direction générale de Lancel en 1984. En 1994, il rejoint la société Christian Dior Couture en qualité de Directeur général adjoint. Il en est le Président-directeur général jusqu'au 31 janvier 2018. Depuis, il est Président du Fashion Group de LVMH.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Directeur général, Vice-Président et Administrateur
	Avenue M International SCA	Membre du Conseil de surveillance
	Celine SA	Président du Conseil d'administration
	Givenchy SA	Président du Conseil d'administration
	Jean Patou SAS	Président
	John Galliano SA	Président du Conseil d'administration
	Kenzo SA	Président du Conseil d'administration
	LVMH Fashion Group Services SAS	Président
	Moynat Paris SAS	Président
	International	111 Mount Street Limited (Royaume-Uni)
Emilio Pucci SRL (Italie)		Président du Conseil d'administration
Emilio Pucci International SRL (Italie)		Président
Gorgias SA (Luxembourg)		Administrateur
JW Anderson Limited Ltd (Royaume-Uni)		Administrateur
Loewe SA (Espagne)		Président du Conseil d'administration
LVMH MJ Holdings Inc Corporation (États-Unis)		Administrateur
Marc Jacobs Holdings LLC (États-Unis)		Président
Marc Jacobs International LLC (États-Unis)		Président
Moynat Asia Ltd (Hong Kong)		Administrateur
Moynat (Shanghai) Commercial Co. Ltd (Chine)		Administrateur
Moynat Inc. Corporation (États-Unis)		Président et Administrateur
Moynat Korea (Corée du Sud)		Administrateur délégué
Moynat Macau Ltd (Macau)		Administrateur
Moynat Singapore Ltd (Singapour)		Administrateur
Moynat Taiwan Ltd (Taiwan)		Administrateur
Moynat LLC (Japon)		Administrateur
Rossimoda Spa (Italie)	Administrateur délégué	

Autres

France	Andam Fashion Award Paris Association	Administrateur
	Chambre Syndicale de la Haute Couture et du Comité Exécutif de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode	Membre du Comité de direction
	Comité Colbert	Vice-Président et Administrateur
	Institut Français de la Mode	Vice-Président et Administrateur

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2017

France	Christian Dior Couture SA	Président-directeur général
	IDMC Manufacture SAS	Représentant permanent de Christian Dior Couture SA, Président
International	CDCH SA (Luxembourg)	Président du Conseil d'administration
	Christian Dior Australia Pty Ltd (Australie)	Administrateur
	Christian Dior Belgique SA (Belgique)	Représentant permanent de Christian Dior Couture SA, Administrateur délégué
	Christian Dior Commercial (Shanghai) Co. Ltd (Chine)	Président
	Christian Dior Guam Ltd Corporation (Guam)	Administrateur
	Christian Dior Saipan Ltd Corporation (Saïpan)	Administrateur
	Christian Dior Vietnam LLC (Vietnam)	Président
	Christian Dior Couture CZ s.r.o. (République Tchèque)	Gérant
	Christian Dior Couture Korea Ltd (Corée du Sud)	Administrateur délégué
	Christian Dior Couture Maroc SA (Maroc)	Président du Conseil d'administration
	Christian Dior Far East Limited (Hong Kong, Chine)	Administrateur
Christian Dior Fashion Sdn Bhd (Malaisie)	Administrateur	

(1) Société cotée.

Christian Dior GmbH (Allemagne)	Gérant
Christian Dior Hong Kong Ltd (Hong Kong, Chine)	Administrateur
Christian Dior Inc. Corporation (États-Unis)	Président
Christian Dior Italia Srl (Italie)	Président
Christian Dior K.K. (Japon)	Administrateur
Christian Dior Macau (Macao)	Administrateur
Christian Dior New Zealand Ltd (Nouvelle-Zélande)	Administrateur
Christian Dior S. de RL de CV (Mexique)	Président
Christian Dior Singapore Pte Ltd (Singapour)	Administrateur
Christian Dior UK Limited (Royaume-Uni)	Président
Christian Dior Taiwan Limited (Hong Kong, Chine)	Administrateur
Emilio Pucci International BV (Pays-Bas)	Directeur général
Fendi SA (Luxembourg)	Administrateur
Les Ateliers Horlogers Dior SA (Suisse)	Administrateur
Manufactures Dior Srl (Italie)	Administrateur
Moynat (Shanghai) Commercial Co. Ltd (Chine)	Président du Conseil d'administration
Moynat LLC (Japon)	Directeur délégué
Nicholas Kirkwood Limited (Royaume-Uni)	Administrateur

Delphine ARNAULT

Née le 4 avril 1975.

Adresse professionnelle : Louis Vuitton Malletier – 2, rue du Pont-Neuf – 75001 Paris (France).

Madame Delphine Arnault a commencé sa carrière dans le cabinet international de conseil en stratégie McKinsey où elle fut consultante pendant deux ans. En 2000, elle participe au développement de la société John Galliano où elle acquiert

une expérience concrète du métier de la mode. En 2001, elle rejoint le Comité de direction de Christian Dior Couture dont elle a été Directrice générale adjointe jusqu'en août 2013. Depuis septembre 2013, elle est Directrice générale adjointe de Louis Vuitton, chargée de superviser l'ensemble des activités produits de la Maison Louis Vuitton. En janvier 2019, Madame Delphine Arnault est devenue Membre du Comité exécutif du groupe LVMH.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administratrice
	Celine SA	Administratrice
	Château Cheval Blanc SC	Administratrice
	Christian Dior Couture SA	Administratrice
	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ⁽¹⁾	Administratrice et Membre du Comité d'éthique et du développement durable
International	Emilio Pucci Srl (Italie)	Administratrice
	Loewe SA (Espagne)	Administratrice

Groupe Agache

France	Agache SEDCS	Vice-Présidente du Conseil de surveillance et Membre du Comité des rémunérations
--------	--------------	--

Autres

International	Ferrari SpA (Italie) ⁽¹⁾	Administratrice
	Gagosian Gallery Inc (États-Unis)	Administratrice
	Phoebe Philo Limited Plc (Royaume-Uni)	Administratrice

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2017

France	Havas SA ⁽¹⁾	Administratrice
	Les Echos SAS	Membre du Conseil de surveillance
	Métropole Télévision « M6 » SA ⁽¹⁾	Membre du Conseil de surveillance
International	21st Century Fox Corporation (États-Unis) ⁽¹⁾	Administratrice
	Actar International SA (Luxembourg)	Représentante permanente d'Ufipar, Administrateur
	Emilio Pucci International BV (Pays-Bas)	Administratrice

Hélène DESMARAIS

Née le 7 juin 1955.

Adresse professionnelle : Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal (CEIM) – 751 square Victoria – Montréal (Québec) H2Y 2J3 (Canada).

Madame Hélène Desmarais est, depuis sa fondation en 1996, Présidente du Conseil d'administration et Chef de la direction du Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal, plus grand incubateur d'entreprises en technologie du Canada. Elle

fait partie d'un nombre important de Conseils d'administration et de Comités dans les secteurs publics et privés, économiques, de l'éducation et de la santé. Elle est Présidente exécutive d'IVADO Labs, Présidente des Conseils d'administration de SCALE AI, de HEC Montréal et de l'Institut Économique de Montréal. Elle est également Administratrice de la Corporation de Sécurité Garda World et Gouverneure du Forum Économique International des Amériques.

Fonctions et mandats actuels**Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administratrice, Présidente du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
--------	----------------------------------	---

Autres

Canada	C.D. Howe Institute	Administratrice
	Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal (CEIM)	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration
	Corporation de Sécurité Garda World	Administratrice et Membre du Comité de vérification et du Comité de régie d'entreprise
	Forum Économique International des Amériques	Gouverneure et Présidente du Conseil d'orientation stratégique
	Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal)	Présidente du Conseil d'administration
	Institut Économique de Montréal	Présidente du Conseil d'administration
	Institut sur la Gouvernance d'Organisations privées et publiques	Fondatrice et Administratrice
	IVADO Labs	Fondatrice et Présidente exécutive du Conseil d'administration
	PME Mtl Centre-Ville	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration
	SCALE AI	Présidente du Conseil d'administration

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2017

France	Christian Dior Couture SA	Administratrice
Canada	Société de développement économique Ville-Marie (SDEVLM)	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration

Maria Luisa LORO PIANA

Née le 15 novembre 1961.

Adresse professionnelle : Laprima Holding Srl, Via Paolo Andreani 4, 20122 Milano.

Madame Maria Luisa Decol Loro Piana est née et a grandi à Venise. Après avoir vécu à Londres pendant plusieurs années, elle travaille chez Krizia, d'abord au service de presse et ensuite au

service produit. Après avoir rencontré Sergio Loro Piana, elle travaille avec lui pendant plus de vingt ans à l'établissement, au succès et au positionnement de la marque Loro Piana, en ouvrant plus de cent boutiques dans le monde.

Elle est actuellement Administratrice de Loro Piana Spa et ambassadrice de la marque et de l'image de l'entreprise.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administratrice
Italie	Loro Piana SpA	Administratrice

Autres

Italie	Palma Società Semplice	Associée administratrice
--------	------------------------	--------------------------

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2017

Italie	Fondation Sergio Loro Piana	Administratrice
--------	-----------------------------	-----------------

1.4.1.2 Mandats d'Administrateur venant à échéance à l'Assemblée générale

Nicolas BAZIRE

Né le 13 juillet 1957.

Adresse professionnelle : LVMH – 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (France).

Monsieur Nicolas Bazire devient Directeur du Cabinet du Premier ministre Edouard Balladur en 1993. Associé-gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est Directeur général de la société Agache depuis 1999.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administrateur, Membre du Comité d'audit de la performance et Membre du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
	Groupe Les Echos SA	Administrateur
	Jean Patou SAS	Membre du Comité consultatif
	Les Echos SAS	Vice-Président du Conseil de surveillance, Président du Comité des rémunérations et Membre du Comité de désignation
	Louis Vuitton Malletier SAS	Représentant permanent d'Ufipar, Membre du Comité d'orientation
	LV Group SA	Administrateur et Membre du Comité des rémunérations
	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ⁽¹⁾	Administrateur
	Louis Vuitton, Fondation d'Entreprise	Administrateur

Groupe Agache

France	Agache SEDCS	Membre du Directoire et Directeur général
	Agache Développement SA	Administrateur
	Europatweb SA	Administrateur
	Financière Agache SA	Directeur général délégué et Représentant permanent d'Agache SEDCS, Administrateur

Autres

France	Madrigall SA	Administrateur
International	Société des Bains de Mer de Monaco SA ⁽¹⁾ (Principauté de Monaco)	Représentant permanent d'Ufipar, Administrateur et Rapporteur de la Commission d'Administrateurs finances et audit

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2017

France	Arjil Commanditée - Arco - SA Atos SE ⁽¹⁾	Représentant permanent de Financière Agache, Administrateur Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations
	Carrefour SA ⁽¹⁾	Administrateur, Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique
	GA Placements SA Montaigne Finance SAS Semyrhamis SA	Représentant permanent de Montaigne Finance, Administrateur Membre du Comité de surveillance
	Suez SA ⁽¹⁾	Directeur général délégué, non Administrateur et Représentant permanent d'Agache SEDCS, Administrateur Administrateur, Membre du Comité d'audit et des comptes, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Renaud DONNEDIEU de VABRES

Né le 13 mars 1954.

Adresse professionnelle : 50, rue de Bourgogne – 75007 Paris (France).

Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres, après avoir été Sous-Préfet et membre du Conseil d'État, entame une carrière politique en 1986 étant notamment Chargé de mission auprès du Ministre

de la Défense. Il est en outre Député d'Indre-et-Loire entre 1997 et 2007. En 2002, il devient Ministre délégué aux Affaires européennes puis Ministre de la Culture et de la Communication, de 2004 à 2007. En 2008, il est nommé Ambassadeur chargé de la dimension culturelle pour la Présidence Française de l'Union européenne. Il est désormais Président de la société RDDV Partner.

Fonctions et mandats actuels**Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾ Louis Vuitton, Fondation d'Entreprise	Administrateur, Membre du Comité d'audit de la performance Administrateur
--------	---	--

Autres

France	RDDV Partner SAS	Président
--------	------------------	-----------

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2017

Néant.

Ségoène GALLIENNE

Née le 7 juin 1977.

Adresse professionnelle : 17, allée des Peupliers – 6280 Gerpinnes (Belgique).

Madame Ségoène Gallienne a obtenu un diplôme de Bachelor of Arts in Business and Economics au Collège Vesalius à Bruxelles.

Elle a occupé la fonction de Responsable des relations publiques au sein de Belgacom et de Directrice de la communication chez Dior Fine Jewelry.

Elle est actuellement Administratrice de diverses sociétés françaises et internationales et Présidente du Conseil d'administration de Diane, société spécialisée dans le commerce d'objets d'art.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administratrice
	Château Cheval Blanc SC	Administratrice

Autres

France	Cheval Blanc Finance SAS	Administratrice
International	Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)	Administratrice
	Diane SA (Suisse)	Présidente du Conseil d'administration
	Domaine Frère Bourgeois SA (Belgique)	Administratrice
	Esso SDC (Belgique)	Gérante
	Frère Bourgeois SA (Belgique)	Administratrice
	Fonds Charles Albert Frère ASBL (Belgique)	Administratrice
	Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique) ⁽¹⁾	Administratrice et Membre du Comité permanent

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2017

International	Erbé SA (Belgique)	Administratrice
	Pargesa Holding SA (Suisse) ⁽¹⁾	Administratrice
	Stichting Administratiekantoor Frère Bourgeois (Pays-Bas)	Administratrice
	Stichting Administratiekantoor Peupleraie (Pays-Bas)	Présidente du Conseil d'administration

Christian de LABRIFFE

Né le 13 mars 1947.

Adresse professionnelle : Tikehau Capital – 32, rue de Monceau – 75008 Paris (France).

Monsieur Christian de Labriffe a commencé sa carrière chez Lazard Frères & Cie dont il a été Associé-gérant de 1987 à 1994. Il est

ensuite nommé Associé-gérant commandité chez Rothschild & Cie Banque jusqu'en septembre 2013, puis Président-directeur général de la Société Salvepar jusqu'au 31 mars 2017. Il est Président du Conseil de surveillance de la Société Tikehau Capital depuis le 31 mars 2017.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administrateur, Président du Comité d'audit de la performance et Membre du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
--------	----------------------------------	---

Autres

France	Bénéteau SA ⁽¹⁾	Représentant permanent de la société Parc Monceau, Censeur
	Fondation Nationale des Arts Graphiques et Plastiques	Administrateur
	Parc Monceau SARL	Gérant
	TCA Partnership SAS	Président
	Tikehau Ace Capital SAS	Président du Conseil de surveillance
	Tikehau Capital SCA ⁽¹⁾	Président du Conseil de surveillance
International	TC Belgium Investments (Belgique)	Administrateur

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2017

France	Bénéteau SA ⁽¹⁾	Membre du Conseil de surveillance
	Christian Dior Couture SA	Administrateur
	DRT SA	Représentant permanent de la société Tikehau Capital, Administrateur
	DRT SA	Représentant permanent de la société Salvepar, Administrateur
	HDL Développement SAS	Représentant permanent de la société Salvepar, Administrateur
	Salvepar SA ⁽¹⁾	Président-directeur général

(1) Société cotée.

1.4.2 Commissaires aux comptes

	Date de début du premier mandat	Mandats en cours	
		Date de nomination/ renouvellement	Date de fin de mandat
ERNST & YOUNG et Autres 1-2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1 représenté par M. Gilles COHEN	14 mai 2009 ^(a)	18 avril 2019	Assemblée annuelle approuvant les comptes de l'exercice 2024 ^(b)
MAZARS Tour Exaltis, 61, rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie représenté par M. Loïc WALLAERT et M. Guillaume MACHIN	15 mai 2003	18 avril 2019	Assemblée annuelle approuvant les comptes de l'exercice 2024

(a) Le réseau ERNST & YOUNG exerce les fonctions de Commissaire aux comptes de Christian Dior depuis 1997.

(b) Il sera proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 de nommer en qualité de Commissaire aux comptes titulaire le cabinet Deloitte, en remplacement du cabinet Ernst & Young et Autres, démissionnaire.

1.5 Direction générale

1.5.1 Mode d'exercice de la Direction générale

Le Conseil d'administration a renouvelé en 2020, Monsieur Bernard Arnault dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration et Monsieur Sidney Toledano dans ses fonctions de Directeur général, également Vice-Président.

En application des dispositions réglementaires applicables au cumul des mandats, le Conseil d'administration a décidé de ne pas modifier le choix qu'il avait fait de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Conseil d'administration n'a pas apporté de limitation aux pouvoirs du Directeur général.

1.5.2 Équilibre des pouvoirs

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration est assuré par les dispositions de la Charte du Conseil d'administration et des règlements des deux Comités institués en son sein qui définissent les missions de chacun de ces organes.

Il est également assuré par la composition du Conseil d'administration et des différents comités institués en son sein. En effet, le Conseil d'administration compte, à la date du présent Rapport, au moins 40 % d'Administrateurs indépendants, au regard des critères retenus par la Société.

Le Conseil d'administration peut également, sur des sujets spécifiques ou d'importance, désigner en son sein un ou plusieurs comités ad hoc.

Enfin, les Administrateurs indépendants ont la possibilité de se réunir en dehors de la présence des autres membres.

1.6 Comité d'audit de la performance

Le Comité d'audit de la performance a pour missions essentielles :

- de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière, notamment des comptes sociaux et consolidés et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- de suivre la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte, s'il y a lieu, des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes sur les contrôles exercés par celui-ci en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce ;
- de veiller à l'existence, l'adéquation, l'application et l'efficacité des procédures de contrôle interne, de gestion des risques y compris ceux de nature sociale et environnementale et d'Audit interne, d'assurer le suivi de l'efficacité de ces dernières et d'adresser des recommandations à la Direction générale sur les priorités et les orientations générales de l'Audit interne, d'analyser l'exposition de la Société et du Groupe aux risques

et en particulier à ceux identifiés par les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, ainsi que les engagements hors bilan significatifs de la Société et du Groupe ;

- d'examiner les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les mesures de sauvegarde prises pour atténuer les risques éventuels d'atteinte à leur indépendance, d'émettre un avis sur les honoraires versés aux Commissaires aux comptes et ceux versés au réseau auquel ils appartiennent par la Société et les sociétés qu'elle contrôle ou qui la contrôlent, que ce soit au titre de leur mission de Commissariat aux comptes ou au titre de missions accessoires, de piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société et d'émettre une recommandation sur les nominations à proposer à l'Assemblée générale au vu des résultats de cette consultation ;
- d'approuver les services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux comptes ou les membres du

réseau auquel ils appartiennent à la Société, ou aux personnes ou entités qui la contrôlent ou qui sont contrôlées par elle au sens des I et II de l'article L. 233-3 du Code de commerce, après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde pris par ceux-ci ;

- de prendre connaissance des conventions majeures conclues par une société du Groupe, ainsi que des conventions entre une société du Groupe et une société tierce ayant pour dirigeant ou principal actionnaire un Administrateur de la société Christian Dior. Les opérations significatives entrant dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce font l'objet d'une attestation par un expert indépendant désigné sur proposition du Comité d'audit de la performance ;
- de prendre connaissance des conclusions du rapport de la Direction juridique sur la revue annuelle de l'ensemble des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales qui ont été conclues par la société Christian Dior au cours du dernier exercice ou antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice ;
- d'évaluer les situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un Administrateur et de proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier.

Il est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration qui sont à la date du présent Rapport : Monsieur Christian de Labriffe (Président) qui a notamment exercé les fonctions d'Associé-gérant chez Lazard Frères & Cie et chez Rothschild & Cie Banque, Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres, qui a occupé d'éminentes fonctions publiques, et Monsieur Nicolas Bazire, Directeur général d'Agache et Directeur développement et acquisitions de LVMH. Par leur expérience professionnelle (voir également point 1.4.1 « Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration ») et leur bonne connaissance des procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, chacun de ces trois membres a les compétences nécessaires pour l'exercice de ces fonctions.

Le Comité d'audit de la performance s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2021 en présence de tous ses membres. Ces réunions se sont toutes tenues en dehors de la présence des membres de la Direction générale de la Société.

Deux réunions ont été consacrées à la revue des comptes préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. Participent également à ces réunions le collège des Commissaires aux comptes, le Directeur financier, le Directeur financier adjoint, le Directeur comptable de la Société et le Directeur financier adjoint de LVMH. Les membres du Comité d'audit ont pu s'entretenir avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence de la Direction financière de la Société.

Sur la base de présentations de la Direction financière de Christian Dior, les travaux du Comité d'audit de la performance ont porté principalement sur les thèmes suivants : processus d'élaboration et de diffusion de l'information financière ; revue de l'activité du Groupe ; revue des opérations financières significatives de la Société ; examen détaillé des comptes annuels sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et des comptes

semestriels au 30 juin 2021 ; revue de la situation comptable servant de base à la distribution d'un acompte sur dividende ; exposition et gestion des risques et engagements hors bilan ; conventions de Christian Dior avec les sociétés liées et programme de rachat d'actions Christian Dior. Le Comité s'est également assuré de l'indépendance des Commissaires aux comptes et du suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés de Christian Dior, sur la base d'exposés et de rapports de synthèse des Commissaires aux comptes.

L'examen des comptes sociaux et consolidés a fait l'objet d'une présentation du collège des Commissaires aux comptes portant notamment sur le contrôle interne, les principaux événements, et les points d'audit identifiés et les options comptables retenues. Il a donné lieu de la part du collège des Commissaires aux comptes à la présentation d'un Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes portant notamment sur l'étendue et le calendrier de leurs travaux, les seuils significatifs à partir desquels les anomalies font l'objet d'un signalement, l'approche d'audit sur les comptes consolidés selon les filiales, les principaux risques et points d'attention identifiés lors de l'audit, les ajustements comptables identifiés par les Commissaires aux comptes, l'évaluation de la capacité du Groupe à poursuivre ses activités et les faiblesses détectées dans le système de contrôle interne et dans le système comptable.

Le Comité d'audit de la performance a eu communication de la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes, ainsi que du montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes et a été informé des prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes.

Le Comité d'audit de la performance a tenu une réunion spécifiquement dédiée à la revue des actions de LVMH en matière d'environnement (programme LIFE – LVMH Initiatives For the Environment) en présence de la Directrice de l'Environnement de LVMH et une autre consacrée au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de l'Audit interne au sein de LVMH, réunion à laquelle a participé la Directrice de l'Audit et du contrôle interne de LVMH.

Afin de couvrir l'éventualité d'une démission du cabinet Ernst & Young et Autres, et sur décision du Conseil d'administration, le Comité d'audit de la performance a mis en œuvre un appel d'offres afin qu'un candidat à la fonction de Commissaire aux comptes titulaire puisse être proposé, le cas échéant, à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Dans ce cadre, une réunion a été consacrée à l'audition des candidats.

Le Comité, dans sa réunion du 26 janvier 2022, a notamment procédé à l'examen détaillé des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2021 et a émis, à l'issue de l'appel d'offres qu'il avait mis en œuvre, une recommandation au Conseil d'administration sur un candidat au mandat de Commissaire aux comptes afin de couvrir l'éventualité d'une démission du cabinet Ernst & Young et Autres. Il a également pris connaissance du rapport de la Direction juridique portant sur les conventions courantes conclues au cours de l'exercice écoulé ou antérieurement dont l'exécution a été poursuivie au cours dudit exercice.

1.7 Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations

Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations a pour mission d'émettre un avis motivé sur les candidatures et renouvellements aux postes d'Administrateur et de Censeur de la Société en veillant à ce que figurent au sein de son Conseil d'administration des personnalités extérieures et indépendantes.

À cet effet, le Comité a mis en place en 2021 une procédure de sélection des Administrateurs indépendants dont le contenu est décrit dans le Règlement Intérieur. Elle vise à atteindre un équilibre dans la composition du Conseil d'administration au regard des compétences et de la diversité (qualifications et expériences professionnelles, représentation équilibrée des femmes et des hommes, nationalité, âge) de ses membres. Elle tend à identifier, à partir de profils définis, les compétences et les expertises recherchées chez les Administrateurs potentiels.

Le Comité peut organiser des entretiens avec chaque candidat Administrateur à l'effet d'émettre un avis motivé au Conseil d'administration. Il a la faculté d'organiser également des entretiens entre les candidats pressentis et tout autre membre du Conseil d'administration.

Le Comité veille à la plus stricte confidentialité dans l'approche de tout candidat potentiel.

Le Comité rend compte de l'application pratique de la procédure de sélection des Administrateurs dans le rapport sur le Gouvernement d'entreprise de la Société.

Le Comité débat notamment de la qualité d'Administrateur indépendant des membres du Conseil au regard des critères applicables. En outre, il émet des propositions sur la nomination ou le renouvellement du Président du Comité d'audit de la performance.

Dans le cadre de la préparation du *Rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'entreprise*, le Comité émet des avis sur la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration.

Le Comité est sollicité par le Président du Conseil d'administration ou par les Administrateurs exerçant les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué pour leur donner un avis sur les candidatures aux fonctions de Direction générale de la Société. Il est l'instance de réflexion en charge de définir les mesures à prendre en cas de vacance imprévisible de l'un de ces postes.

Le Comité émet un avis sur la politique de rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants mandataires sociaux et après, le cas échéant, avis d'un cabinet de conseil indépendant, sur toute dérogation à l'application de ladite politique de rémunération.

Le Comité émet, après étude, des propositions sur la répartition du montant annuel global maximal alloué par l'Assemblée générale aux Administrateurs et, le cas échéant aux Censeurs, en rémunération de leur mandat et dresse un tableau récapitulatif des paiements effectués par la Société à chaque Administrateur et Censeur.

Il fait des propositions au Conseil sur les rémunérations fixe, variable et exceptionnelle, immédiates et différées et sur les

avantages en nature, (i) du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du (des) Directeur(s) général(aux) délégué(s) de la Société, ainsi que (ii) des Administrateurs et Censeurs liés à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail ; le cas échéant, il donne également un avis sur les contrats de consultant conclus, directement ou indirectement, avec ceux-ci. Le Comité fait des recommandations quant aux critères qualitatifs et quantifiables sur la base desquels sera déterminée la partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que sur les conditions de performance applicables à l'exercice des options et à l'attribution définitive des actions gratuites.

Le Comité se prononce sur la politique générale d'attribution d'options et d'actions gratuites par la Société et fait des propositions sur leur octroi aux dirigeants mandataires sociaux et aux Administrateurs et Censeurs liés à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail.

Il prend position sur les éventuels régimes de retraite complémentaire mis en place par la Société au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux et formule des recommandations sur les éventuelles indemnités de départ qui pourraient être versées à un dirigeant mandataire social à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

Le Comité fournit un avis sur les rémunérations fixes et variables, immédiates et différées, ainsi que sur les avantages en nature et les attributions d'options et d'actions gratuites par la Société à ses Administrateurs et dirigeants mandataires sociaux. À cet égard, le Comité peut demander communication des accords conclus et de toutes données comptables relatives aux paiements effectués.

Le Comité s'informe également des procédures concernant les versements d'honoraires et remboursements de frais aux prestataires extérieurs et fait toutes recommandations à ce sujet.

Le Comité prépare chaque année un projet de rapport qu'il soumet au Conseil d'administration, repris à destination de l'Assemblée générale des actionnaires et relatif aux rémunérations des mandataires sociaux, aux attributions d'actions gratuites dont ils ont bénéficié au cours de l'exercice, ainsi qu'aux options octroyées ou levées par ceux-ci au cours de cette même période. Ce rapport mentionne également le nombre et la valeur des actions qui, durant l'année, ont été attribuées gratuitement par la Société et les sociétés ou groupements qui lui sont liés aux dix salariés de la Société non mandataires sociaux dont le nombre d'actions attribuées est le plus élevé.

Il est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration : Madame Hélène Desmarais (Présidente), Messieurs Nicolas Bazire et Christian de Labriffe.

Le Comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2021, en présence de tous ses membres. Il a notamment (i) défini des propositions pour la rémunération fixe à attribuer à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Directeur général de la société Christian Dior et a approuvé et recommandé de valider le montant de la rémunération fixe de celui-ci en sa qualité de Président du

Fashion Group de LVMH (ii) approuvé et recommandé au Conseil de faire siennes les décisions prises par le Conseil d'administration de la société LVMH relativement à la rémunération fixe pour 2021 du Président du Conseil d'administration et de celles des Administrateurs au titre de leurs fonctions dans LVMH et (iii) été informé de la décision prise par le Conseil d'administration au titre de ses fonctions chez LVMH relativement aux critères de performance applicables à la rémunération variable du Président du Conseil d'administration chez LVMH au titre de 2021 (iv) proposé d'approuver l'attribution par LVMH d'actions gratuites de performance à Monsieur Sidney Toledano au titre de ses fonctions de Président du Fashion Group de LVMH. Il a, en outre, pris connaissance du tableau des rémunérations versées au titre de leur mandat, aux Administrateurs et au Censeur au cours de l'exercice 2020 et revu le projet de rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération à soumettre au vote des actionnaires.

En outre, le Comité a émis un avis sur la situation de l'ensemble des Administrateurs au regard, notamment, des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF. Il a examiné les mandats des membres du Conseil d'administration venant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 15 avril 2021 et, après avoir examiné la situation de chacun des Administrateurs, a exprimé un avis favorable au renouvellement des mandats d'Administratrice de Madame Delphine Arnault et de Madame Hélène Desmarais, ainsi qu'au renouvellement du mandat du Censeur de Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada.

Préalablement à la réunion du Conseil d'administration du 27 janvier 2022, le Comité a en particulier passé en revue et fait des propositions concernant la politique de rémunération des mandataires sociaux et celle des dirigeants mandataires sociaux et a pris connaissance du projet de rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions notamment sur les développements relatifs aux rémunérations.

Il a procédé à la revue de la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux pour 2022 et a considéré qu'aucun événement ne justifiait sa modification. Il a été informé de la rémunération annuelle fixe du Directeur général versée par LVMH au titre de son contrat de travail avec cette société pour 2022, ainsi que du montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2021. Il a également été informé des rémunérations fixes pour 2022 du Président du Conseil d'administration au titre de ses fonctions dans LVMH et de celles des Administrateurs recevant une rémunération, autre que celle perçue au titre de leur mandat, de la part des sociétés contrôlées.

Le Comité a également examiné l'ensemble des mandats d'Administrateur arrivant à échéance en 2022 et a exprimé un avis favorable au renouvellement des mandats d'Administratrice de Madame Ségolène Gallienne et d'Administrateur de Messieurs Nicolas Bazire, Renaud Donnedieu de Vabres et Christian de Labriffe.

1.8 Vice-Président du Conseil d'administration

Le Vice-Président a pour mission de présider les réunions du Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale en l'absence du Président du Conseil d'administration. Monsieur Sidney Toledano est Vice-Président du Conseil d'administration.

1.9 Collège des Censeurs

1.9.1 Composition et fonctionnement

Les Censeurs sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration et sont choisis parmi les actionnaires à raison de leur compétence. La durée statutaire de leur mandat est de trois années.

Ils sont convoqués aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative. Ils peuvent être consultés par le Président du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et plus généralement sur

tous sujets intéressant l'organisation ou le développement de la Société. Les Présidents des Comités peuvent également recueillir leur avis sur les sujets relevant de leurs compétences respectives. Leur absence ne peut nuire à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

La Société compte actuellement un Censeur : Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada, dont la bonne connaissance du Groupe et du marché mondial du luxe constitue un atout indéniable lors des débats du Conseil d'administration.

Censeur

Prénom - Nom	Nationalité	Date de première nomination	Échéance du mandat
Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA	Espagnol	11/05/2006 ^(a)	2024

(a) Date de première nomination au sein du Conseil d'administration.

1.9.2 Liste des mandats du Censeur

Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA

Né le 7 avril 1963.

Adresse professionnelle : SGIE – CC Plaza Norte 2, Plaza del Comercio – 28703 San Sebastian de los Reyes – Madrid (Espagne).

Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada débute sa carrière en 1986 à Paris où il travaille pour la Banque Indosuez sur le Marché de futurs du MATIF. Il rejoint ensuite Crédit Suisse et travaille pour la banque d'investissement et la banque privée. En janvier 1998, il est nommé Directeur général de Crédit Suisse à Madrid.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Censeur
International	Fendi Retail Spain SL (Espagne)	Administrateur
	Groupe LVMH	Conseiller du Président pour l'Espagne
	Loewe SA (Espagne)	Administrateur

Autres

International	Art+Auction Editorial (États-Unis et Royaume-Uni)	Membre du Conseil de surveillance
	La Sociedad General Inmobiliaria de Canarias 2000 SA (Espagne)	Administrateur
	Sociedad General Inmobiliaria de España SA (Espagne)	Administrateur

1.10 Participation aux Assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies au chapitre « *Autres informations* » (point 1.3 Informations complémentaires) du présent Rapport annuel 2021.

1.11 Récapitulatif des délégations et autorisations financières en cours et de leur utilisation

1.11.1 Programme de rachat d'actions (articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce)^(a)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Utilisation au 31 décembre 2021
Programme de rachat d'actions Prix d'achat maximal : 700 euros	AG du 15 avril 2021 (16 ^e résolution)	14 octobre 2022 (18 mois)	10% du capital ^(b)	Mouvements au cours de l'exercice : – Achats : néant – Ventes : néant – Détention de 96 936 actions au 31 décembre 2021
Réduction du capital par annulation des actions achetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions	AG du 15 avril 2021 (17 ^e résolution)	14 octobre 2022 (18 mois)	10% du capital par période de 24 mois ^(b)	Actions annulées au cours de l'exercice : néant

(a) Il sera proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 de renouveler ces autorisations dans les termes et conditions mentionnés au point 1.12 ci-dessous.

(b) Soit, à titre indicatif : 18 050 751 actions, sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2021.

(1) Société cotée.

1.11.2 Augmentation du capital social (articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 22-10-49 à L. 22-10-54 du Code de commerce)^(a)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 décembre 2021
Par incorporation de bénéfices, réserves, primes ou autres (L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50)	AG du 30 juin 2020 (16 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^(b)	Non applicable	Néant
Avec maintien du droit préférentiel de souscription actions ordinaires, valeurs mobilières donnant accès au capital	AG du 30 juin 2020 (17 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^{(b)(c)}	Libre	Néant
Avec suppression du droit préférentiel de souscription actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital :					
– par offre au public (L. 225-135 et suivants)	AG du 30 juin 2020 (18 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^{(b)(c)}	Au moins égal au prix minimal prévu par la réglementation ^(d)	Néant
– au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (L. 225-135 et suivants)	AG du 30 juin 2020 (19 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^{(b)(c)} Émission de titres limitée à 20% du capital social par an apprécié au jour de l'émission	Au moins égal au prix minimal prévu par la réglementation ^(d)	Néant
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires lors des augmentations de capital social, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, réalisées en application des 17 ^e , 18 ^e et 19 ^e résolutions de l'AG du 30 juin 2020	AG du 30 juin 2020 (21 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	Dans la limite de 15% de l'émission initiale et dans la limite de 120 millions d'euros ^(b)	Même prix que celui de l'émission initiale	Néant
Dans le cadre d'une offre publique d'échange (L. 225-148)	AG du 30 juin 2020 (22 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^(b)	Libre	Néant
Dans le cadre d'apports en nature (L. 225-147)	AG du 30 juin 2020 (23 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	10% du capital à la date de l'émission ^{(b)(e)}	Libre	Néant

(a) Il sera proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 de renouveler ces autorisations dans les termes et conditions mentionnés au point 1.12 ci-dessous.

(b) Montant nominal maximal (soit 60 000 000 actions sur la base d'une valeur nominale de 2 euros par action). Il s'agit d'un plafond commun fixé par l'Assemblée générale du 30 juin 2020 (26^e résolution) pour les émissions décidées au titre des 16^e, 17^e, 18^e, 19^e, 21^e, 22^e, 23^e, 24^e, 25^e et 27^e résolutions.

(c) Le montant de l'augmentation de capital décidée par le Conseil d'administration est susceptible d'être augmenté dans la limite de 15% de l'émission initiale en cas de demandes excédentaires dans la limite du respect du plafond global de 120 millions d'euros visé au (b) (Assemblée du 30 juin 2020, 21^e résolution).

(d) Dans la limite de 10% du capital, le Conseil d'administration peut fixer librement le prix d'émission sous réserve que celui-ci soit au moins égal à 90% de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de souscription (Assemblée du 30 juin 2020, 20^e résolution).

(e) Soit, à titre indicatif : 18 050 751 actions sur la base du capital statutaire au 31 décembre 2021.

1.11.3 Actionnariat des salariés^(a)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 décembre 2020
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (articles L. 225-177 et suivants, L. 22-10-56 du Code de commerce)	AG du 30 juin 2020 (24 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	1 % du capital ^{(b)(c)}	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution ^(c) , aucune décote	– Attribuées : néant – Attribuables : 1 805 075 actions
Attribution gratuite d'actions (articles L. 225-197-1 et suivants, L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce)	AG du 30 juin 2020 (27 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	1 % du capital ^{(b)(c)}	Non applicable	– Attribuées : néant – Attribuables : 1 805 075 actions
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un Plan d'Épargne d'Entreprise (article L. 225-129-6)	AG du 30 juin 2020 (25 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	1 % du capital ^{(b)(c)}	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution, décote maximale : 20 %	Néant

(a) Il sera proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 de renouveler ces autorisations dans les termes et conditions mentionnés au point 1.12 ci-dessous.

(b) Dans la limite du plafond global de 120 millions d'euros fixé par l'Assemblée générale du 30 juin 2020 (26^e résolution) sur lequel s'impute ce montant.

(c) Soit, à titre indicatif : 1 805 075 actions, sur la base du capital statuaire au 30 juin 2020.

(d) S'agissant des options d'achat, le prix ne peut être inférieur au cours moyen d'achat des actions.

1.12 Autorisations demandées à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 avril 2022

1.12.1 Programme de rachat d'actions (articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce)

Nature	Résolution	Échéance/Durée	Montant autorisé
Programme de rachat d'actions Prix d'achat maximal : 950 euros	AG du 21 avril 2022 (16 ^e résolution)	20 octobre 2023 (18 mois)	10 % du capital ^(a)
Réduction du capital par annulation des actions achetées dans le cadre du programme de rachat d'actions	AG du 21 avril 2022 (17 ^e résolution)	20 octobre 2023 (18 mois)	10 % du capital par période de 24 mois ^(a)

(a) Soit, à titre indicatif, 18 050 751 actions sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2021.

1.12.2 Augmentation du capital social (articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 22-10-49 à L. 22-10-54 du Code de commerce)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission
Par incorporation de bénéfices, réserves, primes ou autres	AG du 21 avril 2022 (18 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	120 millions d'euros ^(a)	Non applicable
Avec maintien du droit préférentiel de souscription : actions ordinaires, valeurs mobilières donnant accès au capital	AG du 21 avril 2022 (19 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	120 millions d'euros ^{(a)(b)}	Libre
Avec suppression du droit préférentiel de souscription : actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital				
– par offre au public	AG du 21 avril 2022 (20 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	120 millions d'euros ^{(a)(b)}	Au moins égal au prix minimum prévu par la réglementation ^(c)
– au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs	AG du 21 avril 2022 (21 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	120 millions d'euros ^{(a)(b)} Émission de titres limitée à 20% du capital social par an apprécié au jour de l'émission	Au moins égal au prix minimum prévu par la réglementation ^(c)
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires lors des augmentations de capital social, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, réalisées en application des 19 ^e , 20 ^e et 21 ^e résolutions de l'Assemblée du 21 avril 2022	AG du 21 avril 2022 (22 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	Dans la limite de 15% de l'émission initiale et dans la limite de 120 millions d'euros ^(a)	Même prix que celui de l'émission initiale
Dans le cadre d'une offre publique d'échange	AG du 21 avril 2022 (23 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	120 millions d'euros ^(a)	Libre
Dans le cadre d'apports en nature	AG du 21 avril 2022 (24 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	10% du capital à la date de l'émission ^{(a)(d)}	Libre

(a) Montant nominal maximal (soit 60 000 000 actions sur la base d'une valeur nominale de 2 euros par action). Il s'agit d'un plafond commun fixé par l'Assemblée générale du 21 avril 2022 pour les émissions décidées au titre des 19^e, 20^e, 21^e, 22^e, 23^e, 24^e, 25^e, 26^e et 28^e résolutions.

(b) Le montant de l'augmentation de capital décidée par le Conseil d'administration est susceptible d'être augmenté dans la limite de 15% de l'émission initiale en cas de demandes excédentaires et dans la limite du respect du plafond global de 120 millions d'euros visé au (a) (Assemblée du 21 avril 2022, 27^e résolution).

(c) Dans la limite de 10% du capital, le Conseil d'administration peut fixer librement le prix d'émission sous réserve que celui-ci soit au moins égal à 90% de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de souscription (Assemblée du 21 avril 2022, 20^e et 21^e résolutions).

(d) Soit, à titre indicatif : 18 050 751 actions sur la base du capital statutaire au 31 décembre 2021.

1.12.3 Actionnariat des salariés (articles L. 225-177, L. 225-129-6 al.1, L. 225-197-1 et suivants, et L. 22-10-56 à L. 22-10-60 du Code de commerce)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission
Attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	AG du 21 avril 2022 (25 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	1 % du capital social ^{(a)(b)}	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution ^(c) , aucune décote
Attributions gratuites d'actions	AG du 21 avril 2022 (28 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	1 % du capital ^{(a)(b)}	Non applicable
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un Plan d'Épargne d'Entreprise	AG du 21 avril 2022 (26 ^e résolution)	20 juin 2024 (26 mois)	1 % du capital ^{(a)(b)}	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution, décote maximale : 30 %

(a) Dans la limite du plafond global de 120 millions d'euros proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 (27^e résolution) sur lequel s'imputerait ce montant.

(b) Soit, à titre indicatif, 1 805 075 actions sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2021.

(c) S'agissant des options d'achat, le prix ne peut être inférieur au cours moyen d'achat des actions.

1.13 Information sur les conventions visées à l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce

À la connaissance de la Société, aucune convention mentionnée à l'article L. 225-37-4 2° n'a été conclue au cours de l'exercice 2021.

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, sont mentionnés ci-dessous les éléments prévus par ce texte susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- structure du capital de la Société : la Société est contrôlée par le Groupe Familial Arnault qui, au 31 décembre 2021, contrôlait 97,50 % du capital et 98,40 % des droits de vote exerçables en Assemblée ;
- émission et rachat d'actions dans le cadre de différentes résolutions :
 - l'Assemblée générale a délégué au Conseil d'administration le pouvoir :
 - d'acquérir des actions de la Société dans la limite d'un montant de 10 % du capital,
 - d'augmenter le capital social, soit avec maintien, soit avec suppression du droit préférentiel de souscription et

offre au public ou au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs, dans la limite d'un montant nominal global de 120 millions d'euros, soit plus de 33 % du capital actuel de la Société,

- d'augmenter le capital dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'apports en nature.

Ces délégations sont suspendues en période d'offre publique ;

- l'Assemblée générale a, en outre, délégué au Conseil d'administration le pouvoir :
 - d'attribuer des options de souscription d'actions ou des actions gratuites à émettre dans la limite de 1 % du capital,
 - d'augmenter le capital social au profit des salariés dans la limite de 1 % du capital.

Ces délégations ne sont pas suspendues en période d'offre publique.

1.15 Description de la politique d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales mise en place par le Conseil d'administration et de sa mise en œuvre

Conformément aux dispositions de la Charte relative au contrôle des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions courantes, la Direction juridique de la Société procède une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil d'administration d'arrêté des comptes annuels, à une revue de l'ensemble des conventions courantes qui ont été conclues par la Société au cours du dernier exercice ou antérieurement dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice. Elle vérifie ainsi que lesdites conventions répondent toujours à la qualification de conventions courantes telle que définie dans la Charte, sur la base des informations transmises par les directions opérationnelles concernées. Cette revue fait alors l'objet d'un rapport remis au Comité d'audit de la performance qui, à son tour, après examen, présente les conclusions dudit rapport au Conseil d'administration, lequel procède, le cas échéant, à une éventuelle requalification des conventions. La Direction juridique a procédé

à la revue de l'ensemble des conventions courantes conclues par la Société au cours du dernier exercice ou antérieurement dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice et a conclu, sur la base des informations qui lui ont été transmises par les directions opérationnelles concernées, que l'ensemble de ces conventions répondent toujours à la qualification de convention courante. Lors de sa réunion du 27 janvier 2022, le Conseil d'administration, connaissance prise des conclusions du Comité d'audit sur le rapport de la Direction juridique, a constaté (i) qu'aucune de ces conventions n'est susceptible d'être qualifiée ou requalifiée de convention réglementée et (ii) après avoir procédé à la revue annuelle de la mise en œuvre de la procédure de détermination et d'évaluation des conventions courantes, qu'il n'y avait pas lieu d'apporter de modifications pour en renforcer l'efficacité.

2. Rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration après consultation du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations qui a notamment pour mission (i) de faire des propositions sur les rémunérations fixe, variable et exceptionnelle, sur les avantages en nature, ainsi que sur la répartition de la rémunération allouée aux membres du Conseil d'administration et aux Censeurs au titre de leur mandat, (ii) de se prononcer sur l'octroi d'options ou d'actions gratuites de performance et sur l'obligation de conservation d'une partie des actions que le Président du Conseil d'administration et le Directeur général viendraient à détenir dans ce cadre, (iii) de prendre position sur les régimes de retraite complémentaire mis en place par la Société au profit des mandataires sociaux et (iv) de faire des propositions sur les éventuelles indemnités de départ qui pourraient être versées à un dirigeant à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

La rémunération fixe, variable et exceptionnelle du Président du Conseil d'administration, du Directeur général, et s'il y a lieu du Directeur général délégué, et des Administrateurs liés à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail, ainsi que l'attribution d'actions gratuites à ces mandataires sociaux est décidée chaque année par le Conseil d'administration, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations et en tenant compte de leurs fonctions et de l'étendue de leurs responsabilités, de

leurs performances individuelles et de celles du Groupe au cours de l'exercice écoulé, de la taille du Groupe et de sa dimension internationale, ainsi que, d'une part, des rémunérations versées pour des fonctions équivalentes dans des entreprises comparables et, d'autre part, de la situation de l'emploi et du niveau des rémunérations au sein du Groupe.

Le Conseil d'administration a la responsabilité de régler les éventuels conflits d'intérêt portés à sa connaissance.

Aucun élément de rémunération de quelque nature que ce soit ne peut être déterminé, attribué ou versé par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale.

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration peut, après avis du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, et, le cas échéant, d'un cabinet de conseil indépendant, déroger à la politique de rémunération, dès lors que cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

La faculté de dérogation à la politique de rémunération dont dispose le Conseil d'administration s'applique à l'ensemble des éléments de rémunération, étant précisé que les modifications peuvent, le cas échéant, entraîner, une augmentation ou une diminution des éléments de rémunération concernés.

2.1 Politique de rémunération

2.1.1 Mandataires sociaux non dirigeants

Rémunération des mandataires sociaux au titre de leur mandat

L'Assemblée générale fixe le montant annuel global maximal pouvant être alloué aux Administrateurs en rémunération de leur mandat.

La rémunération annuelle attribuée à chaque Administrateur est déterminée conformément à la règle ci-dessous, qui a été définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations et assimile les Censeurs aux Administrateurs :

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

étant précisé que le montant correspondant à une unité est obtenu en divisant la somme allouée par l'Assemblée générale par le nombre total d'unités à servir.

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

Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations est tenu informé du montant des rémunérations au titre du mandat d'Administrateur versées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société par les filiales du Groupe au titre du ou des mandats d'Administrateur qu'ils exercent dans ces filiales.

Aucune rémunération fixe ou variable autre que celles mentionnées ci-dessus n'est versée par la Société aux mandataires sociaux non dirigeants au titre de leur mandat.

Rémunération exceptionnelle

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

Aucune rémunération fixe ou variable autre que celles mentionnées ci-dessus n'est versée par la Société aux mandataires sociaux non dirigeants au titre de leur mandat.

Contrat de travail ou de prestations de services conclus avec la Société

Aucun contrat de travail ou de prestations de services n'est conclu entre la Société et les mandataires sociaux non dirigeants. La rémunération de ceux d'entre eux qui exercent des fonctions au sein de sociétés contrôlées par la Société est versée par celles-ci.

Indemnités accordées à l'occasion du départ

Monsieur Nicolas Bazire bénéficie, au titre de son contrat de travail avec une société contrôlée, d'une clause de non-concurrence prévoyant le versement pendant douze mois après son départ d'une indemnité compensatrice mensuelle égale à sa rémunération mensuelle à la date de la cessation du contrat de travail majorée du douzième du dernier bonus.

Engagements visant des régimes collectifs de retraite et de prévoyance

Les mandataires sociaux non dirigeants bénéficient au titre de leurs fonctions au sein des sociétés contrôlées du régime de prévoyance collectif obligatoire et des régimes légaux de base et complémentaires de retraite applicables aux salariés des sociétés concernées.

Retraite complémentaire

La société LVMH a mis en place, à compter du premier janvier 1997, un régime de retraite complémentaire destiné aux membres du Comité exécutif du groupe LVMH, pouvant compter parmi ses bénéficiaires potentiels certains mandataires sociaux non dirigeants de Christian Dior en raison de leur appartenance audit Comité. En application de l'Ordonnance du 3 juillet 2019, ce régime de retraite complémentaire a été fermé et les droits ont été gelés à la date du 31 décembre 2019.

Ce régime prévoit l'attribution d'un complément de retraite à ses membres, salariés ou dirigeants de sociétés visées par le règlement du régime de retraite complémentaire, justifiant au 31 décembre 2019, d'une présence d'au moins six ans au sein du Comité exécutif du groupe LVMH, sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le groupe LVMH. Cette condition n'est cependant pas requise en cas de départ du groupe LVMH à l'initiative de ce dernier après l'âge de 55 ans et à condition de ne reprendre aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation des retraites externes.

Ce complément de retraite est déterminé sur la base d'une rémunération de référence. Cette dernière est égale à la rémunération du bénéficiaire au titre de l'exercice 2019. En tout état de cause, la rémunération de référence ne peut être supérieure à la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées

perçues au cours de leur carrière dans le groupe LVMH, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 1 439 760 euros au 31 décembre 2021). Le complément de retraite annuel est égal à la différence entre 60% de ladite rémunération de référence, le cas échéant plafonnée, et la totalité des rentes brutes acquises auprès des régimes externes, tels que définis par le règlement. Le montant de ce complément de retraite est en tout état de cause limité à 51% de la rémunération de référence. En outre, une décote en fonction de l'âge du bénéficiaire au 31 décembre 2019 est appliquée sur ce montant.

2.1.2 Dirigeants mandataires sociaux

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

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par référence aux principes énoncés par le Code AFEP/MEDEF.

Ces rémunérations se composent comme suit :

Rémunération fixe/Rémunération variable annuelle

Le Président du Conseil d'administration a renoncé à percevoir une rémunération fixe et une rémunération variable en 2021 de la part de la société Christian Dior. La rémunération versée au Directeur général comprend une partie fixe pour laquelle est fait le choix de la stabilité.

Attribution d'options et d'actions gratuites

L'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que l'attribution gratuite d'actions permettent de gratifier et de fidéliser les salariés et dirigeants mandataires sociaux du Groupe qui contribuent plus directement aux résultats en les associant aux performances à venir.

Aucun plan d'options n'a été ouvert par la Société depuis celui du 14 mai 2009 qui comportait des conditions de performance et est arrivé à échéance le 13 mai 2019.

Si de nouveaux plans d'options étaient mis en place par le Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général seraient éligibles à ces plans, l'attribution définitive des options serait soumise à des conditions de présence et de performance et une obligation de conservation des options levées spécifique jusqu'à la cessation de leurs fonctions, selon des modalités qui seront arrêtées par le Conseil, serait imposée au Président du Conseil d'administration et au Directeur général.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général sont éligibles aux plans d'attributions gratuites d'actions mis en place par le Conseil d'administration au bénéfice de cadres et dirigeants du Groupe.

Aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'a été mis en place par la Société depuis celui du 6 décembre 2016 qui est arrivé à échéance le 6 décembre 2019.

Si de nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions étaient mis en place par le Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général seraient éligibles à ces plans. Seules des actions gratuites dont l'attribution définitive est soumise à des conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations peuvent leur être attribuées. En cas d'attribution définitive de leurs actions, ils devraient, au titre d'une obligation qui leur est spécifique, conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions, selon des modalités qui seront arrêtées par le Conseil.

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas inclure dans les résolutions soumises au vote des actionnaires un plafond spécifique pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants mandataires sociaux, considérant que le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations composé majoritairement d'Administrateurs indépendants, au regard des critères retenus par la Société, et qui a pour rôle de faire des propositions sur l'octroi d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants assure un contrôle adéquat de la politique d'attribution.

La Charte du Conseil d'administration interdit aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur leurs options de souscription ou d'achat que sur les actions issues des levées d'options ou sur leurs actions de performance, et ce jusqu'à la fin de leurs périodes respectives de conservation fixées par le Conseil d'administration.

Avantages en nature

Aucun avantage en nature n'est attribué par la société Christian Dior au Président du Conseil d'administration et au Directeur général.

Rémunération au titre du mandat de mandataire social

Comme les autres membres du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général bénéficient d'une rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur selon les règles de répartition exposées au point 2.1.1 « Rémunération des mandataires sociaux au titre de leur mandat ».

Contrat de travail ou de prestations de services conclus avec la Société

Aucun contrat de travail ou de prestations de services n'est conclu entre la Société et ses dirigeants mandataires sociaux.

Indemnités accordées à l'occasion du départ

Lors de sa réunion du 2 février 2018, le Conseil d'administration a approuvé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 (abrogé en 2019) du Code de commerce, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail liant Monsieur Sidney Toledano à la société LVMH – contrat à durée indéterminée ; cet engagement de non-concurrence prévoit le versement pendant douze mois d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois précédant la cessation effective du contrat de travail.

Sous réserve de cette clause, ni le Président du Conseil d'administration, ni le Directeur général ne bénéficient, en cas de départ, de dispositions leur accordant à cette occasion une indemnité spécifique ou dérogeant aux règles relatives à l'exercice des options d'achats ou à l'attribution définitive des actions gratuites de performance.

Engagements visant des régimes collectifs de retraite et de prévoyance

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient, au titre de leurs fonctions au sein des sociétés contrôlées, du régime de prévoyance collectif obligatoire et des régimes légaux de base et complémentaires de retraite applicables aux salariés des sociétés concernées. Le Directeur général bénéficie en outre de ces régimes au titre de son mandat social dans la société Christian Dior.

Retraite complémentaire

La société LVMH a mis en place, à compter du 1^{er} janvier 1997, un régime de retraite complémentaire destiné aux membres du Comité exécutif du groupe LVMH. En application de l'Ordonnance du 3 juillet 2019, ce régime de retraite complémentaire a été fermé et les droits ont été gelés à la date du 31 décembre 2019.

Ce régime prévoit l'attribution d'un complément de retraite à ses membres, salariés ou dirigeants de sociétés visées par le

règlement du régime de retraite complémentaire, justifiant au 31 décembre 2019, d'une présence d'au moins six ans au sein dudit Comité sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le groupe LVMH. Cette condition n'est cependant pas requise en cas de départ du groupe LVMH à l'initiative de ce dernier après l'âge de 55 ans et à condition de ne reprendre aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation des retraites externes.

Ce complément de retraite est déterminé sur la base d'une rémunération de référence. Cette dernière est égale à la rémunération du bénéficiaire au titre de l'exercice 2019. En tout état de cause, la rémunération de référence ne peut être supérieure à la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées perçues au cours de leur carrière dans le groupe LVMH, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 1 439 760 euros au 31 décembre 2021). Le complément de retraite annuel est égal à la différence entre 60% de ladite rémunération de référence, le cas échéant plafonnée, et la totalité des rentes brutes acquises auprès des régimes externes, tels que définis par le règlement. Le montant de ce complément de retraite est en tout état de cause limité à 51% de la rémunération de référence. En outre, une décote en fonction de l'âge du bénéficiaire au 31 décembre 2019 est appliquée sur ce montant.

Compte tenu des caractéristiques du régime décrit ci-dessus et de la situation personnelle de Monsieur Bernard Arnault, sa retraite complémentaire potentielle ne donnait déjà plus lieu en 2019 à acquisition annuelle de droits supplémentaires, de sorte que l'Ordonnance du 3 juillet 2019 est sans impact sur sa retraite complémentaire potentielle qui reste soumise au régime décrit ci-dessus que LVMH a mis en place.

Sur la base des rémunérations versées en 2021 au Président du Conseil d'administration par le groupe LVMH, le complément de retraite résultant du dispositif ci-dessus n'excéderait pas 45% de sa dernière rémunération annuelle, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

2.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2021

L'Assemblée générale du 15 avril 2021 a approuvé conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux.

Les informations communiquées ci-après répondent aux exigences des dispositions de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

2.2.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2021 aux mandataires sociaux non dirigeants

2.2.1.1 Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées au titre du mandat d'Administrateur et des rémunérations, avantages en nature et engagements en faveur des mandataires sociaux non dirigeants

Rémunérations au titre du mandat d'Administrateur^(a)

Administrateurs (en euros)	Rémunérations brutes attribuées au titre de l'exercice 2021/versées en 2021				Rémunérations brutes attribuées au titre de l'exercice 2020/versées en 2020			
	Attribuées		Versées		Attribuées		Versées	
	Par la société Christian Dior	Par les sociétés contrôlées	Par la société Christian Dior ^{(b)(c)}	Par les sociétés contrôlées	Par la société Christian Dior ^(b)	Par les sociétés contrôlées	Par la société Christian Dior ^(c)	Par les sociétés contrôlées
Delphine Arnault	9 848	57 346	6 893	57 346	6 893	43 846	9 848	43 846
Nicolas Bazire	19 695	32 500	8 559	32 500	8 559	25 750	18 601	25 750
Hélène Desmarais	19 695	-	13 787	-	13 787	-	19 695	-
Renaud Donnedieu de Vabres	14 772	-	10 340	-	10 340	-	12 583	-
Ségolène Gallienne	8 206	-	6 893	-	6 893	-	7 659	-
Christian de Labriffe	24 619	-	17 233	-	17 233	-	23 525	-
Maria Luisa Loro Piana	9 848	-	4 136	-	4 136	-	4 377	-

(a) Rémunérations brutes allouées au titre du mandat d'Administrateur par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et perçus par le mandataire.

(b) Après réduction de 30% décidée par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2020.

(c) Montant versé au titre de l'exercice précédent.

En outre, le montant brut de la rémunération versée en 2021 par la Société au Censeur au titre de son mandat^{(a)(b)} s'élève à :

Censeur	(en euros)
Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada	6 893

(a) Montant versé au titre de l'exercice précédent.

(b) Après réduction de 30% décidée par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2020.

Au titre de l'exercice 2021, la société Christian Dior a versé aux membres de son Conseil d'administration, ainsi qu'au Censeur un montant brut de 139 509 euros.

Rémunérations, avantages en nature et engagements en faveur des mandataires sociaux non dirigeants^(a)*Delphine Arnault – Rémunérations, avantages en nature et engagements^(b)*

Rémunérations (en euros)	2021		2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	940 000	940 000	783 333 ^(c)	783 333 ^(c)
Rémunération variable				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	880 000	0 ^(c)	0 ^(c)	780 000 ^(d)
Rémunération exceptionnelle				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées				1 500 000 ^(e)
Avantages en nature^(f)				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	10 889	10 889	10 685	10 685
Total	1 830 889	950 889	794 018	3 074 018

(a) Rémunérations brutes et/ou honoraires et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et perçus par le mandataire.

(b) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice figure au paragraphe 2.2.1.2 ci-dessous.

(c) Absence de rémunération variable et suppression de la rémunération fixe pour les mois d'avril et de mai 2020.

(d) Montants versés au titre de l'exercice précédent.

(e) Plan d'intéressement à moyen terme (LTI) 2016-2018 : la partie financière d'un montant de 1 500 000 euros a été versée en 2019 et la partie qualitative d'un montant de 1 500 000 euros a été versée en 2020.

(f) Avantages en nature : voiture de fonction.

Nicolas Bazire – Rémunérations, avantages en nature et engagements^(b)

Rémunérations (en euros)	2021		2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	1 235 000	1 235 000	1 029 167 ^(c)	1 029 167 ^(c)
Rémunération variable				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	2 700 000	0 ^(c)	0 ^(c)	2 700 000 ^(d)
Rémunération exceptionnelle				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées				
Avantages en nature^{(e)(f)}				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	12 741	12 741	12 741	12 741
Total	3 947 741	1 247 741	1 041 908	3 741 908

(a) Rémunérations brutes et/ou honoraires et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et perçus par le mandataire.

(b) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice figure au paragraphe 2.2.1.2 ci-dessous.

(c) Absence de rémunération variable et suppression de la rémunération fixe pour les mois d'avril et de mai 2020.

(d) Montants versés au titre de l'exercice précédent.

(e) Avantages en nature : voiture de fonction.

(f) Autre avantage : complément de retraite, tel que décrit au 2.1.1.

Maria Luisa Loro Piana – Rémunérations, avantages en nature et engagements^(a)

Rémunérations (en euros)	2021		2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	458 000	458 000	0 ^(b)	0 ^(b)
Rémunération variable				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	-	-	-	-
Total	458 000	458 000	0	0

(a) Rémunérations brutes et/ou honoraires et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et perçus par le mandataire.

(b) Absence de rémunération pour 2020.

2.2.1.2 Options attribuées et options levées par les mandataires sociaux non dirigeants de la Société

Aucun plan d'options n'a été ouvert en 2021 et aucun plan d'options n'était en vigueur en 2021.

2.2.1.3 Actions de performance attribuées durant l'exercice aux mandataires sociaux non dirigeants de la Société**Actions attribuées provisoirement durant l'exercice aux mandataires sociaux non dirigeants de la Société**

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions de performance
Delphine Arnault	LVMH	28/10/2021	1 671
Nicolas Bazire	LVMH	28/10/2021	3 183

Actions attribuées définitivement aux mandataires sociaux non dirigeants de la Société

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions de performance
Delphine Arnault	LVMH	12/04/2018	4 052
Nicolas Bazire	LVMH	12/04/2018	7 720

2.2.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2021 aux dirigeants mandataires sociaux

2.2.2.1 Synthèse des rémunérations, des options et actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux^(a)

Bernard Arnault – Président du Conseil d'administration

(en euros)	2021	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détail point 2.2.2.2) ^(b)	3 459 546	1 052 219
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites de performance ayant fait l'objet d'une attribution provisoire au cours de l'exercice ^(c)	4 482 818	4 482 677

Sidney Toledano – Directeur général

(en euros)	2021	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détail point 2.2.2.2)	3 307 751	1 147 954
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites de performance ayant fait l'objet d'une attribution provisoire au cours de l'exercice ^(c)	1 506 130	1 505 660

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

(b) Rémunérations dues ou versées par le groupe LVMH, aucune rémunération n'étant due ou versée par Christian Dior.

(c) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice figure au point 2.2.2.5. ci-dessous (voir également point 3.4 du Rapport de gestion du Conseil d'administration - Société Christian Dior).

2.2.2.2 Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social^(a)

La société Christian Dior n'a versé aucune rémunération fixe ou variable à Monsieur Bernard Arnault au titre de l'exercice 2021. Les montants de rémunération fixe ou variable indiqués ci-après correspondent exclusivement aux rémunérations qui lui sont dues ou versées par le groupe LVMH.

Bernard Arnault – Président du Conseil d'administration

Rémunérations (en euros)	2021		2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe^(b)				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	1 138 307	1 138 307	948 589 ^(c)	948 589 ^(c)
Rémunération variable^(b)				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	2 200 000 ^(d)	0 ^(c)	0 ^(c)	2 200 000 ^(e)
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	-	-	-	-
Rémunérations au titre du mandat d'Administrateur^(f)	80 630	76 691	63 941	80 069
– Christian Dior	13 130	9 191 ^(g)	9 191 ^(g)	15 319
– sociétés contrôlées	67 500	67 500	54 750	64 750
Avantages en nature^(h)				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	40 609	40 609	39 689	39 689
Total	3 459 546	1 255 607	1 052 219	3 268 347

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

(b) Rémunérations dues ou versées par le groupe LVMH, aucune rémunération n'étant due ou versée par Christian Dior.

(c) Absence de rémunération variable et suppression de la rémunération fixe pour les mois d'avril et de mai 2020.

(d) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale de LVMH le 21 avril 2022.

(e) Montant approuvé par l'Assemblée générale de LVMH le 30 juin 2020 et versé par LVMH au titre de l'exercice précédent.

(f) Les règles d'attribution des rémunérations au titre du mandat d'Administrateur au sein de la Société figurent au point 2.1.1 ci-dessus.

(g) Après réduction de 30% décidée par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2020.

(h) Voiture de fonction. Cet avantage n'est pas accordé par la société Christian Dior.

Sidney Toledano – Directeur général

Rémunérations (en euros)	2021		2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 300 000	1 300 000	1 093 334^(b)	1 093 334^(b)
– Christian Dior	200 000	200 000	166 667	166 667
– sociétés contrôlées	1 100 000	1 100 000	926 667	926 667
Rémunération variable				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	1 950 000	0 ^(b)	0 ^(b)	1 400 000 ^(c)
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	-	-	-	-
Rémunérations au titre du mandat d'Administrateur^(d)	49 194	46 239	46 239	49 194
– Christian Dior	9 848	6 893 ^(e)	6 893 ^(e)	9 848
– sociétés contrôlées	39 346	39 346	39 346	39 346
Avantages en nature^(f)				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	8 557	8 557	8 381	8 381
Total	3 307 751	1 354 796	1 147 954	2 550 909

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

(b) Absence de rémunération variable et suppression de la rémunération fixe pour les mois d'avril et de mai 2020.

(c) Rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'année civile 2019.

(d) Les règles d'attribution des rémunérations au titre du mandat d'Administrateur au sein de la Société figurent au point 2.1.1 ci-dessus.

(e) Après réduction de 30% décidée par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2020.

(f) Voiture de fonction. Cet avantage n'est pas accordé par la société Christian Dior.

La partie variable de la rémunération versée aux dirigeants mandataires sociaux repose sur l'atteinte d'objectifs quantifiables d'une part, d'ordre qualitatif d'autre part. La partie variable annuelle de la rémunération du Président du Conseil d'administration est versée par le groupe LVMH; les objectifs quantifiables et

qualitatifs pèsent pour respectivement 60% et 40% dans la détermination de la rémunération variable.

Pour le Directeur général, salarié de la société LVMH en qualité de Président du Fashion Group, la partie variable de la rémunération repose sur les critères quantifiables et d'ordre qualitatifs.

2.2.2.3 Ratios d'équité

La société Christian Dior n'ayant pas de salarié, elle n'est pas soumise aux obligations résultant des 6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

2.2.2.4 Contrat de travail, retraite spécifique, indemnités de départ et clause de non-concurrence en faveur des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Bernard Arnault								
Président du Conseil d'administration		✓	✓			✓		✓
Sidney Toledano								
Directeur général	✓ ^(a)			✓		✓	✓ ^(a)	

(a) Clause de non-concurrence d'une durée de douze mois figurant dans le contrat de travail liant Monsieur Sidney Toledano à la société LVMH prévoyant le versement pendant chaque mois de son application d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois, précédant la cessation effective du contrat de travail.

La société LVMH a institué un régime de retraite à prestations définies, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 137-II du Code de la Sécurité sociale, au bénéfice des cadres dirigeants dont les caractéristiques sont décrites au point 2.1.2 du présent Rapport.

L'impact de ce régime au titre de l'exercice 2021 est pris en compte dans le montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans la Note 33.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

2.2.2.5 Options attribuées et options levées par les dirigeants mandataires sociaux

Aucun plan d'options n'a été ouvert en 2021 et aucun plan n'était en vigueur en 2021.

Voir également point 3.1 du *Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior* pour les modalités de conservation des actions des dirigeants mandataires sociaux résultant de l'exercice de leurs options pour les plans mis en place à compter de 2007.

2.2.2.6 Actions attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux

Voir également point 3.3 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior pour les modalités de conservation.

Actions ayant fait l'objet durant l'exercice d'une attribution à titre provisoire aux dirigeants mandataires sociaux de la Société

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date de l'Assemblée	Date du plan	Nombre d'actions de performance	% du capital au 31/12/2021	Valorisation des actions (en euros)
Bernard Arnault	LVMH	30/06/2020	28/10/2021	7 057	0,0014	4 482 818
Sidney Toledano	LVMH	30/06/2020	28/10/2021	2 371	0,0005	1 506 130

Actions attribuées définitivement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions gratuites	Nombre d'actions de performance
Bernard Arnault	LVMH	12/04/2018		17 119
Sidney Toledano	LVMH	25/01/2018	35 587	
	LVMH	12/04/2018		5 749

2.2.2.7 Historique des attributions d'options

2.2.2.7.1 Plans d'options de souscription

Aucun plan d'options de souscription d'actions n'était en vigueur en 2021.

2.2.2.7.2 Plans d'options d'achat

Aucun plan d'options n'a été ouvert par la Société depuis le plan d'options d'achat d'actions du 14 mai 2009 qui comportait des conditions de performance et est arrivé à échéance le 13 mai 2019.

Au 31 décembre 2021, aucun plan d'options d'achat d'actions n'était en vigueur.

Pour les plans mis en place depuis 2007, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions résultant de l'exercice de leurs options, correspondant à un pourcentage dégressif compris entre 50 % et 30 % (en fonction de la date à laquelle les options ont été levées) de la plus-value notionnelle nette d'impôts et de prélèvements sociaux déterminée sur la base du cours de clôture la veille du jour de la levée. Cette obligation prend fin dès lors que la valeur des actions conservées excède deux fois le montant brut de leur rémunération fixe et variable la plus récemment publiée à la date d'exercice des options.

2.2.2.8 Historique des plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance

Aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'a été mis en place par la Société depuis celui du 6 décembre 2016 qui est arrivé à échéance le 6 décembre 2019.

Au 31 décembre 2021, aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'était en vigueur.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, pour les plans mis en place depuis 2010, en cas d'attribution définitive de leurs actions, conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions correspondant à la moitié de la plus-value notionnelle nette d'impôts, taxes et prélèvements sociaux calculée à la date d'attribution définitive des actions sur la base du cours d'ouverture du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place avant 2013 et sur la base du cours de clôture la veille du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place depuis 2013.

2.3 Présentation des projets de résolutions relatifs à la rémunération des mandataires sociaux

2.3.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2021

2.3.1.1 Mandataires sociaux

En application de l'article L. 22-10-34 I et II du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 d'approuver les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, telles qu'elles sont présentées au point 2.2 ci-dessus (*dixième résolution*).

2.3.1.2 Dirigeants mandataires sociaux

En application de l'article L. 22-10-34 I et II du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 d'approuver les informations visées à l'article L. 22-10-9 I dudit

Code, ainsi que les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre de ce même exercice à Messieurs Bernard Arnault et Sidney Toledano, (étant précisé (i) qu'aucune rémunération fixe, variable ou exceptionnelle, autre que celle versée ou attribuée au titre de son mandat, n'a été ni versée ni attribuée à Monsieur Bernard Arnault en sa qualité de Président du Conseil d'administration de la société Christian Dior au cours ou au titre de l'exercice 2021 et (ii) qu'aucune rémunération variable ou exceptionnelle n'a été ni versée ni attribuée à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Directeur général de la société Christian Dior au cours ou au titre de l'exercice 2021) (*onzième et douzième résolutions*).

Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

La société Christian Dior n'a versé aucune rémunération fixe ou variable à Monsieur Bernard Arnault au titre de l'exercice 2021.

Bernard Arnault

Éléments de rémunération (en euros)	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2021	Remarques
Rémunération fixe	-	-	Néant
Rémunération variable	-	-	Néant
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	Néant
Actions gratuites de performance	-	-	Néant
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	13 130	9 191 ^(a)	
Avantages en nature	-	-	Néant
Indemnité de départ	-	-	Néant
Indemnité de non-concurrence	-	-	Néant
Régime de retraite complémentaire	-	-	Néant ^(b)

(a) Montant versé au titre de l'exercice précédent.

(b) Existence d'un complément de retraite chez LVMH.

État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2021 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées

Sidney Toledano

Éléments de rémunération (en euros)	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2021	Remarques
Rémunération fixe	200 000	200 000	Choix a été fait de la stabilité de la rémunération fixe
Rémunération variable	-	-	Néant
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	Néant
Actions gratuites	-	-	Néant
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	9 848	6 893 ^(a)	
Avantages en nature	-	-	Néant
Indemnité de départ	-	-	Néant
Indemnité de non-concurrence	-	-	Néant ^(b)
Régime de retraite complémentaire	-	-	Néant

(a) Montant versé au titre de l'exercice précédent.

(b) Contrat de travail avec la société LVMH en qualité de Président du Fashion Group : clause de non-concurrence prévoyant le versement pendant douze mois d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois précédant la cessation effective du contrat de travail.

2.3.2 Vote sur la politique de rémunération

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale du 21 avril 2022 d'approuver la politique de rémunération des Administrateurs (*treizième résolution*), ainsi que celle des dirigeants mandataires sociaux (*quatorzième et quinzième résolutions*).

Ces politiques de rémunération arrêtées par le Conseil d'administration dans sa séance du 27 janvier 2022, sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations,

sont présentées dans le *Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise* au point 2.1 ci-dessus. Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques mentionnées au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration peut déroger à l'application de la politique de rémunération dans les conditions décrites au point 2 ci-dessus.

3. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2021 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2021 sur les actions, les titres de créance ou les instruments financiers de la Société par les mandataires sociaux, ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier dont la Société a eu connaissance sont les suivantes :

Administrateur concerné	Nature des opérations	Nombre d'actions/de titres	Prix moyen (en euros)
Société(s) liée(s) à Bernard Arnault	Fusion intra-Groupe	1 371 234	-

Comptes consolidés

1.	Compte de résultat consolidé	198
2.	État global des gains et pertes consolidés	199
3.	Bilan consolidé	200
4.	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	201
5.	Tableau de variation de la trésorerie consolidée	202
6.	Annexe aux comptes consolidés	203
7.	Liste des sociétés consolidées	263
8.	Liste des sociétés non incluses dans la consolidation	271
9.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	272

Les totaux des tableaux étant issus de montants non arrondis, des écarts peuvent exister entre ceux-ci et la somme des montants arrondis des éléments dont ils sont constitués.

1. Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros, sauf résultats par action)</i>	Notes	2021	2020	2019
Ventes	24-25	64 215	44 651	53 670
Coût des ventes		(20 355)	(15 871)	(18 123)
Marge brute		43 860	28 780	35 547
Charges commerciales		(22 306)	(16 790)	(20 206)
Charges administratives		(4 427)	(3 648)	(3 877)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	8	13	(42)	28
Résultat opérationnel courant	24-25	17 139	8 300	11 492
Autres produits et charges opérationnels	26	4	(333)	(231)
Résultat opérationnel		17 143	7 967	11 261
Coût de la dette financière nette		40	(38)	(116)
Intérêts sur dettes locatives		(242)	(281)	(290)
Autres produits et charges financiers		254	(292)	(170)
Résultat financier	27	52	(611)	(577)
Impôts sur les bénéfices	28	(4 531)	(2 385)	(2 874)
Résultat net avant part des minoritaires		12 664	4 970	7 810
Part des minoritaires	18	7 718	3 037	4 872
Résultat net, part du Groupe		4 946	1 933	2 938
Résultat net, part du Groupe par action <i>(en euros)</i>	29	27,41	10,72	16,29
Nombre d'actions retenu pour le calcul		180 410 580	180 410 580	180 318 638
Résultat net, part du Groupe par action après dilution <i>(en euros)</i>	29	27,40	10,70	16,27
Nombre d'actions retenu pour le calcul		180 410 580	180 410 580	180 318 638

2. État global des gains et pertes consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020	2019
Résultat net avant part des minoritaires		12 664	4 970	7 810
Variation du montant des écarts de conversion		2 178	(1 645)	298
Montants transférés en résultat		(4)	(11)	1
Effets d'impôt		17	(10)	11
	16.5, 18	2 191	(1 666)	309
Variation de valeur des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises ^(a)		281	73	(16)
Montants transférés en résultat		(303)	(123)	25
Effets d'impôt		127	(112)	(3)
		105	(162)	6
Variation de valeur des parts inefficaces des instruments de couverture		(375)	(209)	(211)
Montants transférés en résultat		237	232	241
Effets d'impôt		33	(9)	(7)
		(105)	14	23
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables en compte de résultat		2 191	(1 814)	338
Variation de valeur des terres à vigne	6	52	(3)	42
Montants transférés en réserves consolidées		-	-	-
Effets d'impôt		(12)	3	(11)
		40	-	31
Engagements envers le personnel : variation de valeur liée aux écarts actuariels		251	(20)	(167)
Effets d'impôt		(58)	6	39
		193	(14)	(128)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables en compte de résultat		233	(14)	(97)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		2 423	(1 829)	240
Résultat global		15 087	3 141	8 050
Part des minoritaires		9 180	1 926	5 019
Résultat global, part du Groupe		5 907	1 215	3 031

(a) En 2021, ce montant inclut 477 millions d'euros relatifs aux couvertures de change réalisées en amont de l'acquisition des titres Tiffany qui ont été intégrés dans la valeur de la participation, voir Note 2.

3. Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Marques et autres immobilisations incorporelles	3	23 684	16 143	16 335
Écarts d'acquisition	4	24 371	14 508	14 500
Immobilisations corporelles	6	19 543	17 575	17 878
Droits d'utilisation	7	13 699	12 515	12 409
Participations mises en équivalence	8	1 084	990	1 074
Investissements financiers	9	1 363	739	915
Autres actifs non courants	10	1 054	845	1 546
Impôts différés	28	3 156	2 325	2 274
Actifs non courants		87 954	65 640	66 932
Stocks et en-cours	11	16 549	13 016	13 717
Créances clients et comptes rattachés	12	3 787	2 756	3 450
Impôts sur les résultats		338	401	406
Autres actifs courants	13	5 606	3 846	3 264
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	8 122	20 358	6 062
Actifs courants		34 402	40 377	26 898
Total de l'actif		122 356	106 017	93 830

Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Capitaux propres, part du Groupe	16.1	15 372	11 270	10 880
Intérêts minoritaires	18	30 995	24 974	24 837
Capitaux propres		46 367	36 244	35 717
Dettes financières à plus d'un an	19	12 165	14 065	5 450
Dettes locatives à plus d'un an	7	11 887	10 665	10 373
Provisions et autres passifs non courants	20	3 945	3 288	3 811
Impôts différés	28	6 302	5 079	5 094
Engagements d'achats de titres de minoritaires	21	13 677	10 991	10 735
Passifs non courants		47 976	44 088	35 462
Dettes financières à moins d'un an	19	8 091	11 005	7 627
Dettes locatives à moins d'un an	7	2 387	2 163	2 172
Fournisseurs et comptes rattachés	22.1	7 086	5 098	5 814
Impôts sur les résultats		1 275	721	729
Provisions et autres passifs courants	22.2	9 174	6 698	6 308
Passifs courants		28 013	25 685	22 651
Total du passif et des capitaux propres		122 356	106 017	93 830

4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Actions Christian Dior	Écarts de conversion	Écarts de réévaluation				Résultat et autres réserves	Total des capitaux propres		
						Investissements et placements financiers	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel		Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Notes		16.1	16.1	16.3	16.5						18		
Au 1^{er} janvier 2019	180 507 516	361	194	(34)	243	-	(53)	462	(35)	13 090	14 228	22 115	36 343
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					119	-	10	10	(46)	-	93	147	240
Résultat net										2 938	2 938	4 872	7 810
Résultat global		-	-	-	119	-	10	10	(46)	2 938	3 031	5 019	8 050
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										34	34	42	76
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				17						(12)	6	-	6
Augmentations de capital des filiales										-	-	95	95
Dividendes et acomptes versés. Voir Note 16.4										(6 386)	(6 386)	(2 263)	(8 649)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										1	1	26	27
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					-	-	-	(1)	-	(30)	(30)	9	(21)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(2)	(2)	(206)	(208)
Au 31 décembre 2019	180 507 516	361	194	(17)	362	-	(43)	471	(81)	9 632	10 880	24 837	35 717
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(640)	-	(73)	-	(5)	-	(718)	(1 111)	(1 829)
Résultat net										1 933	1 933	3 037	4 970
Résultat global		-	-	-	(640)	-	(73)	-	(5)	1 933	1 215	1 926	3 141
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										26	26	36	62
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior										-	-	-	-
Augmentations de capital des filiales										-	-	54	54
Dividendes et acomptes versés										(830)	(830)	(1 733)	(2 563)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										(13)	(13)	(10)	(23)
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					-	-	-	-	-	(88)	(88)	(29)	(117)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										80	80	(107)	(27)
Au 31 décembre 2020	180 507 516	361	194	(17)	(278)	-	(116)	471	(86)	10 740	11 270	24 974	36 244
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					857	-	18	12	74	-	961	1 462	2 423
Résultat net										4 946	4 946	7 718	12 664
Résultat global		-	-	-	857	-	18	12	74	4 946	5 907	9 180	15 087
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										52	52	80	132
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior										-	-	-	-
Augmentations de capital des filiales										-	-	12	12
Dividendes et acomptes versés										(1 263)	(1 263)	(2 498)	(3 761)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										(18)	(18)	373	355
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					-	-	-	1	-	(568)	(567)	(947)	(1 514)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(9)	(9)	(179)	(188)
Au 31 décembre 2021	180 507 516	361	194	(17)	579	-	(98)	484	(12)	13 880	15 372	30 995	46 367

5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020	2019
I. OPÉRATIONS D'EXPLOITATION				
Résultat opérationnel		17 143	7 967	11 261
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	8	41	64	(10)
Dotations nettes aux amortissements et provisions		3 136	3 478	2 700
Amortissement des droits d'utilisation	7.1	2 691	2 572	2 408
Autres retraitements et charges calculées		(400)	(91)	(266)
Capacité d'autofinancement		22 611	13 990	16 092
Coût de la dette financière nette : intérêts payés		68	(62)	(137)
Dettes locatives : intérêts payés		(231)	(290)	(239)
Impôt payé		(4 239)	(2 397)	(2 845)
Variation du besoin en fonds de roulement	15.2	426	(369)	(1 154)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation		18 636	10 873	11 718
II. OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT				
Investissements d'exploitation	15.3	(2 664)	(2 478)	(3 294)
Incidences des acquisitions et cessions de titres consolidés	2.4	(13 226)	(536)	(2 478)
Dividendes reçus		10	12	8
Impôt payé relatif aux investissements financiers et aux titres consolidés		-	-	(1)
Investissements financiers nets des cessions	9	(99)	63	(104)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissements		(15 979)	(2 939)	(5 869)
III. OPÉRATIONS DE FINANCEMENT				
Dividendes et acomptes versés	15.4	(3 967)	(2 685)	(8 796)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	2.4	(1 117)	(163)	(48)
Autres opérations en capital	15.4	4	39	88
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières	19	251	17 499	2 837
Remboursements d'emprunts et dettes financières	19	(6 763)	(5 024)	(2 310)
Remboursements de dettes locatives	7.2	(2 453)	(2 302)	(2 187)
Acquisitions et cessions de placements financiers	14	(1 393)	69	2 060
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement		(15 438)	7 433	(8 358)
IV. INCIDENCE DES ÉCARTS DE CONVERSION		498	(1 052)	39
Variation nette de la trésorerie (I+II+III+IV)		(12 283)	14 315	(2 469)
Trésorerie nette à l'ouverture	15.1	20 201	5 886	8 355
Trésorerie nette à la clôture	15.1	7 918	20 201	5 886
Total de l'impôt payé		(4 465)	(2 527)	(2 997)

Indicateur alternatif de performance

Le rapprochement entre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et le cash-flow disponible d'exploitation s'établit ainsi pour les exercices présentés :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	18 636	10 873	11 718
Investissements d'exploitation	(2 664)	(2 478)	(3 294)
Remboursement de dettes locatives	(2 453)	(2 302)	(2 187)
Cash-flow disponible d'exploitation^(a)	13 518	6 093	6 237

(a) La norme IFRS 16 assimile les paiements relatifs aux loyers fixes des contrats de location à des paiements d'intérêts financiers, d'une part, et au remboursement d'une dette, d'autre part. Dans la gestion de ses activités, le Groupe considère l'ensemble des paiements au titre des contrats de location comme des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation, que les loyers payés soient fixes ou variables. En outre, dans le cadre de la gestion de ses activités, le Groupe considère que les investissements d'exploitation sont des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation.

6. Annexe aux comptes consolidés

Note 1.	Principes comptables	204
Note 2.	Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées	213
Note 3.	Marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles	216
Note 4.	Écarts d'acquisition	218
Note 5.	Évaluation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie	218
Note 6.	Immobilisations corporelles	220
Note 7.	Contrats de location	222
Note 8.	Participations mises en équivalence	227
Note 9.	Investissements financiers	227
Note 10.	Autres actifs non courants	228
Note 11.	Stocks et en-cours	228
Note 12.	Clients	229
Note 13.	Autres actifs courants	230
Note 14.	Placements financiers	230
Note 15.	Trésorerie et variations de trésorerie	230
Note 16.	Capitaux propres	232
Note 17.	Plans d'actions gratuites et assimilés	234
Note 18.	Intérêts minoritaires	235
Note 19.	Emprunts et dettes financières	236
Note 20.	Provisions et autres passifs non courants	239
Note 21.	Engagements d'achat de titres de minoritaires	240
Note 22.	Fournisseurs et autres passifs courants	241
Note 23.	Instruments financiers et gestion des risques de marché	241
Note 24.	Information sectorielle	247
Note 25.	Ventes et charges par nature	251
Note 26.	Autres produits et charges opérationnels	252
Note 27.	Résultat financier	253
Note 28.	Impôts sur les résultats	254
Note 29.	Résultat par action	256
Note 30.	Engagements de retraite, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel	257
Note 31.	Engagements hors bilan	260
Note 32.	Faits exceptionnels et litiges	261
Note 33.	Parties liées	261
Note 34.	Événements postérieurs à la clôture	262

Note 1. Principes comptables

1.1 Cadre général et environnement

Les comptes consolidés de l'exercice 2021 sont établis en conformité avec les normes et interprétations comptables internationales (IAS/IFRS) adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2021.

Ces normes et interprétations sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés. Les comptes consolidés de l'exercice 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 27 janvier 2022.

1.2 Évolutions du référentiel comptable applicable au Groupe

Le Groupe applique depuis 1^{er} janvier 2021 la phase 2 des amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 relatives aux instruments financiers, en lien avec la réforme des taux d'intérêt de référence. La phase 1 de ces amendements a été appliquée depuis 2019. Le projet relatif à la transition vers les taux de remplacement est finalisé, la transition sera effective au 1^{er} janvier 2022, date de l'interruption des taux de référence actuels. Cette transition n'a pas d'impact sur les états financiers au 31 décembre 2021.

L'amendement de la norme IFRS 16 relatif à la comptabilisation des aménagements de loyers consentis par les bailleurs au-delà du 30 juin 2021 en lien avec la pandémie de Covid-19 est appliqué depuis le 1^{er} janvier 2021 (voir Note 7.3).

Le Groupe a tenu compte, dans l'évaluation des engagements vis-à-vis du personnel des impacts de la décision d'agenda de l'IFRIC intervenue en avril 2021. Celle-ci porte sur la prise en compte, dans le rythme de comptabilisation des engagements, des paliers d'acquisition des droits et des plafonnements de ceux-ci. L'impact au 31 décembre 2021 représente une diminution peu significative de l'engagement, comptabilisée au sein des écarts actuariels de l'exercice 2021 (voir Note 30).

1.3 Effets de la pandémie de Covid-19

L'exercice 2021 marque un retour à la croissance de l'activité, et à un contexte d'arrêt des comptes n'ayant pas nécessité de revue particulière des hypothèses et estimations habituelles, contrairement à l'exercice 2020 au cours duquel la pandémie de Covid-19 et les mesures prises par les différents gouvernements avaient fortement perturbé les activités du Groupe, affectant significativement les états financiers.

En 2020, les hypothèses et estimations sur la base desquelles certains postes de bilan ou de compte de résultat sont évalués avaient été revues afin de tenir compte du contexte lié à la crise, concernant :

- la valorisation des actifs incorporels ;
- la renégociation des contrats de location ;
- la valorisation des engagements d'achat de titres de minoritaires ;
- les coûts liés à la sous-activité ;
- les provisions pour dépréciation des stocks ;
- les provisions pour dépréciation des créances clients ;
- les indemnités reçues ou à recevoir de la part d'États ou d'organismes publics liées aux mesures de protection de l'économie ;
- le portefeuille d'instruments dérivés affectés à la couverture d'opérations commerciales et la politique de couverture ;
- l'évaluation des impôts différés actifs liés aux pertes fiscales.

Voir Note 1.3 de l'annexe aux comptes consolidés 2020 pour plus de détails.

1.4 Prise en compte des risques relatifs au climat, à l'eau et à la biodiversité

L'exposition actuelle du Groupe aux conséquences du changement climatique est limitée. Par conséquent, à ce stade, les impacts du changement climatique sur les états financiers sont peu significatifs.

Dans le cadre du programme LIFE 360, qui décline sa stratégie environnementale, le Groupe, par l'intermédiaire de LVMH qui rassemble toutes les activités opérationnelles du Groupe, est engagé dans un plan de transformation de ses chaînes de valeur.

Le déploiement de ce programme se traduit dans les comptes à travers les investissements opérationnels, les dépenses de recherche et développement, ainsi que les dépenses de mécénat.

En outre, le résultat opérationnel courant sera impacté à travers l'évolution du prix des matières premières, des coûts de production, de transport et de distribution, ainsi que des coûts liés à la fin de vie des produits.

Les effets à court terme ont été intégrés au niveau des plans stratégiques des Maisons du Groupe, sur la base desquels sont réalisés les tests de dépréciation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie (voir Note 5). Les effets de ces changements à long terme ne sont pas chiffrables à ce stade.

1.5 Première adoption des IFRS

Les premiers comptes établis par le Groupe en conformité avec les normes IFRS l'ont été au 31 décembre 2005 avec une date de transition au 1^{er} janvier 2004. La norme IFRS 1 prévoyait des exceptions à l'application rétrospective des normes IFRS à la date de transition ; celles retenues par le Groupe ont notamment été les suivantes :

- regroupement d'entreprises : l'exemption d'application rétrospective n'a pas été retenue. Le groupe Christian Dior a retraité rétrospectivement les acquisitions réalisées depuis 1988, date de première consolidation de LVMH et toutes les acquisitions postérieures ont été retraitées conformément à la norme IFRS 3. Les normes IAS 36 Dépréciations d'actifs et IAS 38 Immobilisations incorporelles ont été appliquées rétrospectivement depuis cette date ;
- conversion des comptes des filiales hors zone euro : les réserves de conversion relatives à la consolidation des filiales hors zone euro ont été annulées au 1^{er} janvier 2004 en contrepartie des « Autres réserves ».

1.6 Présentation des états financiers

Soldes intermédiaires du compte de résultat

L'activité principale du Groupe est la gestion et le développement de ses marques et enseignes. Le résultat opérationnel courant provient de ces activités, qu'il s'agisse d'opérations récurrentes ou non récurrentes, principales ou accessoires.

Les « Autres produits et charges opérationnels » comprennent les éléments constitutifs du résultat qui, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, ne peuvent être considérés comme faisant partie des activités et du résultat opérationnel courants du Groupe. Il s'agit en particulier des effets des variations de périmètre, des dépréciations d'écarts d'acquisition ainsi que des dépréciations et amortissements des marques et enseignes.

Il s'agit également, s'ils sont significatifs, des effets de certaines transactions inhabituelles, telles les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, les frais de restructuration, les frais liés à des litiges, ou tout autre produit ou charge non courants susceptibles d'affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

Tableau de variation de trésorerie

La variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation est déterminée sur la base du résultat opérationnel, qui est ajusté des transactions n'ayant aucun effet sur la trésorerie. En outre :

- les dividendes reçus sont présentés en fonction de la nature des participations concernées, soit, pour les sociétés consolidées par mise en équivalence, au sein de la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et, pour les sociétés non consolidées, au sein de la Variation de la trésorerie issue des investissements financiers ;

- l'impôt payé est présenté en fonction de la nature des transactions dont il est issu : au sein de la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour la part relative aux transactions d'exploitation, au sein de la Variation de la trésorerie issue des investissements financiers pour la part relative aux transactions sur investissements et placements financiers, en particulier l'impôt payé sur les résultats de cession, au sein de la Variation de trésorerie issue des opérations en capital pour la part relative aux transactions sur les capitaux propres, en particulier les impôts de distribution liés aux versements de dividendes.

1.7 Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains soldes du bilan ou du compte de résultat nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des actifs incorporels (voir Note 5), de la valorisation des contrats de locations (voir Note 7), des engagements d'achat de titres de minoritaires (voir Notes 1.14 et 21), de la détermination du montant des provisions pour risques et charges et des positions fiscales incertaines (voir Note 20), ou des provisions pour dépréciation des stocks (voir Notes 1.19 et 11) et, le cas échéant, des actifs d'impôts différés (voir Note 28). Ces hypothèses, estimations ou appréciations établies sur la base d'informations ou de situations existantes à la date d'établissement des comptes, peuvent se révéler, ultérieurement, différentes de la réalité.

1.8 Méthodes de consolidation

Les filiales dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif, en droit ou en fait, sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sous contrôle conjoint, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Ces entités, bien que sous contrôle conjoint, sont pleinement intégrées aux activités opérationnelles du Groupe. Le Groupe présente leur résultat net, ainsi que celui des activités mises en équivalence (voir Note 8), sur une ligne distincte au sein du résultat opérationnel courant.

Lorsqu'un investissement dans une participation consolidée selon la méthode de mise en équivalence prévoit un paiement conditionné par la réalisation de performances futures (« earn out »), le montant estimé du paiement conditionnel futur est inclus dans le coût initial d'acquisition inscrit au bilan en contrepartie d'un passif financier. La différence éventuelle entre l'estimation initiale et le paiement effectif est enregistrée dans la valeur des participations mises en équivalence, sans effet sur le compte de résultat.

Les actifs et passifs, produits et charges des filiales de distribution des Vins et Spiritueux détenues en commun avec le groupe Diageo sont consolidées à hauteur de la part correspondant aux seules activités du Groupe (voir Note 1.28).

L'intégration, individuellement ou collectivement, des sociétés non consolidées (voir Liste des sociétés non incluses dans la consolidation) n'aurait pas d'impact significatif sur les principaux agrégats du Groupe.

1.9 Conversion des états financiers des entités hors zone euro

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro ; les comptes des entités utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euros :

- aux cours de clôture pour les postes du bilan ;
- aux cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

Les différences de change résultant de l'application de ces cours sont inscrites dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion ».

1.10 Opérations en devises et couvertures de change

Les opérations réalisées par les sociétés consolidées dans des devises autres que leur monnaie fonctionnelle sont converties dans leur monnaie fonctionnelle aux cours des devises à la date de ces opérations.

Les créances et dettes exprimées en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont converties aux cours de ces devises à la date de clôture. Les pertes et gains de change résultant de cette conversion sont enregistrés :

- en coût des ventes pour les opérations à caractère commercial ;
- en résultat financier pour les opérations de nature financière.

Les pertes et gains de change résultant de la conversion et de l'élimination d'opérations ou créances et dettes intra-Groupe exprimées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont enregistrés au compte de résultat, à moins qu'ils ne proviennent d'opérations de financement intra-Groupe à long terme pouvant être considérées comme des opérations en capital : ils sont dans ce cas inscrits dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion ».

Les instruments dérivés affectés à la couverture d'opérations commerciales, financières ou patrimoniales sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché (voir Note 1.11) à la date de

clôture. La variation de valeur de ces instruments dérivés au titre des parts efficaces est enregistrée comme suit :

- pour les couvertures à caractère commercial :
 - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
 - en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation », pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes commerciales objets de la couverture ;
- pour les couvertures relatives à l'acquisition d'actifs immobilisés en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation », pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré à l'actif du bilan, au sein du coût d'entrée de l'élément couvert lors de la comptabilisation de celui-ci à l'actif du bilan, puis en compte de résultat en cas de cession ou dépréciation de l'élément couvert ;
- pour les couvertures à caractère patrimonial (couverture de situations nettes de filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro), au sein des capitaux propres, en « Écarts de conversion », ce montant étant transféré en compte de résultat lors de la cession ou de la liquidation (partielle ou totale) de la filiale dont la situation nette est couverte ;
- pour les couvertures à caractère financier, en Résultat financier, au sein des « Autres produits et charges financiers ».

Les variations de valeur de ces instruments dérivés liées aux points de terme des contrats à terme ainsi qu'à la valeur temps des contrats d'options sont enregistrées comme suit :

- pour les couvertures à caractère commercial en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ». Le coût des contrats à terme (points de terme) et des options (primes) est transféré en « Autres produits et charges financiers » à la réalisation de la transaction couverte ;
- pour les couvertures à caractère patrimonial et financier, les charges et produits liés aux points de terme sont enregistrés *pro rata temporis* en Coût de la dette financière brute sur la durée des instruments de couverture. L'écart entre les montants comptabilisés en Résultat financier et la variation de valeur liée aux points de terme est comptabilisé en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ».

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Voir également Note 1.23 pour la définition des notions de part efficace et inefficace.

1.11 Évaluation à la juste valeur

La juste valeur (ou valeur de marché) correspond, pour les actifs, au prix de vente qui serait obtenu en cas de cession et, pour les passifs, au montant qui serait versé pour les transférer, ces transactions hypothétiques étant conclues dans des conditions de négociation normales.

Les actifs et passifs évalués à leur juste valeur au bilan sont les suivants :

	Modalités de détermination de la juste valeur	Montants à la date de clôture
Terres à vigne	Sur la base de transactions récentes portant sur des actifs similaires. Voir Note 1.15.	Note 6
Vendanges	Sur la base des prix d'achat de raisins équivalents. Voir Note 1.19.	Note 11
Instruments dérivés	Sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés. Voir Note 1.24.	Note 23
Dettes financières couvertes contre le risque de variation de valeur résultant de l'évolution des taux d'intérêt	Sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés. Voir Note 1.23.	Note 19
Dettes au titre des engagements d'achat de titres de minoritaires dont la formule de prix est la juste valeur	Généralement, sur la base des multiples boursiers de sociétés comparables. Voir Note 1.14.	Note 21
Investissements et placements financiers	Actifs cotés : cotation boursière au cours de clôture de la date d'arrêté. Actifs non cotés : estimation de leur valeur de réalisation, soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées. Voir Note 1.18.	Note 9, Note 14
Trésorerie et équivalents de trésorerie (parts de SICAV et FCP)	Sur la base de la valeur liquidative en date de clôture. Voir Note 1.21.	Note 15

Aucun autre actif ou passif n'a été réévalué à sa valeur de marché à la date de clôture.

1.12 Marques et autres immobilisations incorporelles

Seules les marques et enseignes acquises, individualisables et de notoriété reconnue sont inscrites à l'actif, selon leur valeur de marché à la date de leur acquisition.

Les marques et enseignes sont évaluées à titre principal par la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés ou sur la base des transactions comparables, méthode utilisant les multiples de chiffre d'affaires et de résultat retenus lors de transactions récentes portant sur des marques similaires, ou sur la base des multiples boursiers applicables aux activités concernées. D'autres méthodes sont utilisées à titre complémentaire : la méthode des royalties, donnant à la marque une valeur équivalente à la capitalisation des royalties qu'il faudrait verser pour son utilisation ; la méthode du différentiel de marge, applicable lorsqu'il est possible de mesurer la différence de revenus générée par une marque, par référence à un produit similaire sans marque ; enfin, la méthode du coût de reconstitution d'une marque équivalente, notamment en termes de frais de publicité et de promotion.

Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

Les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties sur la durée estimée de leur utilisation. Le classement d'une marque ou enseigne en actifs à durée d'utilisation définie ou indéfinie résulte en particulier de l'application des critères suivants :

- positionnement global de la marque ou enseigne sur son marché en termes de volume d'activité, de présence internationale, de notoriété ;
- perspectives de rentabilité à long terme ;
- degré d'exposition aux aléas conjoncturels ;
- événement majeur intervenu dans le secteur d'activité et susceptible de peser sur le futur de la marque ou enseigne ;
- ancienneté de la marque ou enseigne.

Les marques dont la durée d'utilisation est définie sont amorties sur une période comprise entre 5 et 20 ans, en fonction de l'estimation de la durée de leur utilisation.

Des tests de perte de valeur sont pratiqués pour les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles suivant la méthodologie présentée en Note 1.17.

Les frais de recherche ne sont pas immobilisés. Les frais de développement d'un nouveau produit ne sont immobilisés que si la décision de lancement de ce produit est effectivement prise.

Les immobilisations incorporelles autres que les marques et enseignes sont amorties sur les durées suivantes :

- droits liés aux contrats de sponsoring et de partenariats médiatiques : sur la durée des contrats, selon les modalités d'exploitation des droits ;
- frais de développement : maximum 3 ans ;
- logiciels, sites internet : 1 à 5 ans.

1.13 Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise en droit ou en fait, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur valeur de marché à la date de prise de contrôle ; la différence entre le coût de la prise de contrôle et la quote-part du Groupe dans la valeur de marché de ces actifs, passifs et passifs éventuels est inscrite en écart d'acquisition.

Le coût de la prise de contrôle est le prix payé par le Groupe dans le cadre d'une acquisition, ou l'estimation de ce prix si l'opération se fait sans versement de trésorerie, à l'exclusion des frais liés à l'acquisition qui sont présentés en « Autres produits et charges opérationnels ».

La différence entre la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis postérieurement à la prise de contrôle et le prix payé pour leur acquisition est comptabilisée en déduction des capitaux propres. Les écarts d'acquisition sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur annuel suivant la méthodologie présentée en Note 1.17. La charge de dépréciation éventuelle est comprise dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

1.14 Engagements d'achat de titres de minoritaires

Les actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale bénéficient de promesses d'achat de leurs titres octroyées par le Groupe.

En l'absence de dispositions spécifiques des normes IFRS, le Groupe comptabilise ces engagements de la façon suivante :

- la valeur de l'engagement à la date de la clôture figure en « Engagements d'achat de titres de minoritaires », au passif du bilan ;
- les intérêts minoritaires correspondants sont annulés ;
- pour les engagements contractés antérieurement au 1^{er} janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires annulés est maintenue à l'actif du bilan, en écart d'acquisition, ainsi que les variations ultérieures de

cette différence. Pour les engagements contractés à compter du 1^{er} janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires est enregistrée en déduction des capitaux propres, en « Autres réserves ».

Ce mode de comptabilisation n'a pas d'effet sur la présentation des intérêts minoritaires au compte de résultat.

1.15 Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles, à l'exception des terres à vigne, est constituée de leur coût d'acquisition. Les frais financiers supportés au cours de la période précédant la mise en exploitation ou durant la période de construction sont immobilisés.

Les terres à vigne sont comptabilisées à leur valeur de marché à la date de clôture. Cette valeur résulte de données officielles publiées sur les transactions récentes dans la même région. L'écart entre le coût d'acquisition historique et la valeur de marché est inscrit en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ». Si la valeur de marché devient inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée en résultat, du montant de la différence.

Les immeubles majoritairement occupés par des tiers sont présentés en immeubles locatifs, à leur coût d'acquisition, sans réévaluation à valeur de marché.

La base amortissable des immobilisations corporelles est constituée du coût d'acquisition de leurs composants, diminué de la valeur résiduelle ; la valeur résiduelle correspond à l'estimation de valeur de revente de l'immobilisation au terme de la période d'utilisation.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur la durée estimée de leur utilisation. Dans le cas d'actifs associés à un contrat de location, la durée d'amortissement est plafonnée à celle retenue pour le calcul de la dette locative.

Les durées retenues sont les suivantes :

- constructions, immeubles locatifs : 20 à 100 ans ;
- matériels et installations : 3 à 25 ans ;
- agencements : 3 à 10 ans ;
- vignobles : 18 à 25 ans.

Les frais d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges lors de leur réalisation.

1.16 Contrats de location

Le Groupe applique la norme IFRS 16 relative aux contrats de location depuis le 1^{er} janvier 2019. La première application a été réalisée selon la méthode de transition dite « rétrospective modifiée » ; voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les détails relatifs à la première application d'IFRS 16 et les effets de sa première application sur les états financiers 2019.

Lors de la conclusion d'un contrat de location, un passif est enregistré au bilan correspondant aux paiements futurs actualisés de la part fixe des loyers, en contrepartie de droits d'utilisation à l'actif amortis sur la durée du contrat. Le montant du passif est sensiblement dépendant des hypothèses retenues en matière de durée des engagements et, dans une moindre mesure, de taux d'actualisation. L'implantation géographique étendue du Groupe le conduit à rencontrer une grande diversité de modalités juridiques dans l'établissement des contrats.

La durée du contrat généralement retenue pour le calcul du passif est celle du contrat initialement négocié, sans prise en compte des options de résiliation anticipée, sauf cas particulier. Lorsque les contrats incluent des options d'extension, la durée retenue pour le calcul du passif peut inclure celles-ci principalement lorsque la durée d'utilisation prévue des actifs immobilisés, investis initialement ou en cours de vie du contrat, est supérieure à la durée contractuelle initiale.

La durée retenue pour la détermination des dettes locatives lorsque l'engagement de location est inférieur à 12 mois mais que des actifs ont été immobilisés en relation avec ce contrat est cohérente avec la durée d'utilisation prévue des actifs investis. Il s'agit, le plus souvent, de contrats de location d'emplacements commerciaux renouvelables annuellement par tacite reconduction.

La norme prévoit que le taux d'actualisation de chaque contrat soit déterminé par référence au taux d'emprunt marginal de la filiale contractante. En pratique, compte tenu de l'organisation du financement du Groupe, porté ou garanti quasi exclusivement par LVMH SE, le taux d'emprunt marginal généralement retenu est la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa durée, et du risque de crédit du Groupe pour cette même référence de devise et de durée.

Les droits au bail et les immobilisations corporelles relatives aux obligations de remise en état des locaux pris en location sont présentés au sein des Droits d'utilisation et amortis selon les mêmes principes que ceux décrits ci-dessus.

Le Groupe a mis en place un outil informatique dédié pour collecter les données contractuelles et effectuer les calculs imposés par la norme.

L'incidence de l'application d'IFRS 16 sur le tableau de variation de la trésorerie étant significative en raison de l'importance des loyers fixes pour les activités du Groupe, des indicateurs spécifiques sont utilisés pour les besoins internes de suivi de la performance ainsi qu'à des fins de communication financière, afin de présenter des indicateurs de performance cohérents, indépendamment du caractère fixe ou variable des loyers payés. Ainsi, les paiements relatifs aux loyers fixes capitalisés sont déduits en totalité des flux permettant de calculer l'agrégat intitulé « cash-flow disponible d'exploitation », qui constitue un Indicateur Alternatif de Performance. Le rapprochement entre la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et le cash-flow disponible d'exploitation est présenté au niveau du Tableau de variation de trésorerie.

1.17 Tests de perte de valeur des actifs immobilisés

Des tests de perte de valeur sont réalisés pour les actifs immobilisés corporels, incorporels et relatifs aux contrats de location dès lors qu'un indice de perte de valeur apparaît (suite notamment à des modifications importantes survenues dans les conditions d'exploitation de l'actif), et au moins une fois par an pour les actifs incorporels à durée de vie indéfinie, principalement les marques, enseignes et écarts d'acquisition. Lorsque la valeur nette comptable de ces actifs à durée de vie indéfinie devient supérieure au montant le plus élevé de leur valeur d'utilité ou de marché, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence ; la dépréciation, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition, est comptabilisée en « Autres produits et charges opérationnels ».

La valeur d'utilité est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés qui seront générés par ces actifs. La valeur de marché de l'actif est déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession.

Les flux de trésorerie prévisionnels sont établis au niveau du Groupe par secteur d'activité, un secteur d'activité correspondant à une ou plusieurs marques ou enseignes et à une équipe de direction dédiée. Au sein du secteur d'activité, peuvent être déterminées des unités génératrices de trésorerie d'un niveau plus petit, tel un ensemble de boutiques.

Les données utilisées dans le cadre de la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés proviennent des budgets annuels et plans pluriannuels établis par la direction des secteurs d'activité concernés. Les plans consistent en des projections à cinq ans, cette durée pouvant être étendue lorsqu'il s'agit de marques en cours de repositionnement stratégique, ou dont le cycle de production est supérieur à cinq ans. À la valeur résultant des flux de trésorerie prévisionnels actualisés, s'ajoute une valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini des flux de trésorerie issus, le plus souvent, de la dernière année du plan. Les taux d'actualisation sont définis par groupe d'activités, par référence à des sociétés exerçant des activités comparables. Le taux d'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels reflète le taux de rendement attendu par un investisseur dans le domaine d'activité concerné et la prime de risque propre à cette activité. Lorsque plusieurs scénarios prévisionnels sont retenus, une probabilité de survenance est attribuée à chacun d'entre eux.

1.18 Investissements et placements financiers

Les actifs financiers sont présentés en actifs non courants (« Investissements financiers ») ou en actifs courants (« Placements financiers ») selon leur nature.

Les investissements financiers comprennent les prises de participation, stratégiques et non stratégiques, si la durée estimée et le mode de leur détention le justifient.

Les placements financiers (présentés au sein des « Autres actifs courants », voir Note 13) incluent des placements temporaires en actions, parts de SICAV, ou Fonds Commun de Placement (FCP) et assimilés, à l'exclusion des placements relevant de la gestion de trésorerie au jour le jour, qui sont comptabilisés en « Trésorerie et équivalents de trésorerie » (Voir Note 1.21).

Investissements et placements financiers sont évalués au cours de clôture s'il s'agit d'actifs cotés, et, s'il s'agit d'actifs non cotés, sur la base d'une estimation de leur valeur de réalisation, effectuée soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées à la date de clôture.

Les variations de valeur, positives ou négatives, sont enregistrées en Résultat financier (au sein des « Autres produits et charges financiers ») pour l'ensemble des titres détenus en portefeuille au cours des périodes publiées.

À son niveau, Christian Dior intègre, sans retraitement, les données du groupe LVMH. Pour ce qui concerne ses propres investissements et placements financiers, comme l'y autorise la norme IFRS 9, Christian Dior se réserve la possibilité de choisir ligne par ligne, le mode de comptabilisation de leur variation de valeur de marché, soit en résultat financier, soit directement en capitaux propres.

1.19 Stocks et en-cours

À l'exception des vins produits par le Groupe, les stocks sont comptabilisés à leur prix de revient, hors frais financiers. Le prix de revient est constitué du coût de production (produits finis) ou du prix d'achat majoré des frais accessoires (matières premières, marchandises); il ne peut excéder la valeur nette de réalisation.

Les stocks de vins produits par le Groupe, en particulier les vins de champagne, sont évalués sur la base de la valeur de marché de la vendange correspondante, déterminée par référence au prix moyen d'achat de raisins équivalents, comme si les raisins récoltés avaient été acquis auprès de tiers. Jusqu'à la date de vendange, l'évaluation des raisins, comptabilisée *pro rata temporis*, se fait sur la base d'un rendement et d'une valeur de marché estimés.

Les mouvements de stocks sont valorisés, selon les métiers, au coût moyen pondéré ou par la méthode « Premier entré – premier sorti » (FIFO).

Compte tenu du processus de vieillissement nécessaire au champagne et aux spiritueux (cognac, whisky), la durée de détention de ces stocks est le plus souvent supérieure à un an. Ces stocks restent classés en actifs courants conformément à l'usage de la profession.

Les dépréciations de stocks sont constatées principalement dans les activités autres que Vins et Spiritueux. Elles sont établies le plus souvent en raison de l'obsolescence des produits concernés (saison ou collection terminées, date limite d'utilisation proche...) ou sur la base de leurs perspectives d'écoulement.

1.20 Créances clients, autres créances et prêts

Les créances clients, autres créances et prêts sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur valeur nominale. La part des créances et prêts non couverts par une assurance-crédit donne lieu à l'enregistrement d'une dépréciation dès l'enregistrement des créances, à hauteur des pertes attendues à l'échéance. Celle-ci reflète la probabilité de défaut des contreparties et le taux de perte attendue, évalués, selon les cas, sur la base de statistiques historiques, d'informations communiquées par les agences de crédit, ou de notes attribuées par les agences de notation.

Lorsque l'échéance des créances et prêts est supérieure à un an, leur montant fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

1.21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La ligne « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les liquidités ainsi que les placements monétaires immédiatement disponibles dont la valeur dans le temps présente un risque de variation négligeable.

Les placements monétaires sont évalués à leur valeur de marché, basée sur le cours de bourse et sur le cours de change à la date de clôture, les variations de valeur étant enregistrées en résultat financier.

1.22 Provisions

Une provision est comptabilisée dès lors qu'existe une obligation, vis-à-vis d'un tiers, entraînant pour le Groupe un décaissement probable dont le montant peut être évalué de façon fiable. Voir également Notes 1.26 et 20.

Lorsque la date d'exécution de cette obligation est au-delà d'un an, le montant de la provision fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

1.23 Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

En cas de couverture du risque de variation de valeur de la dette financière résultant de l'évolution des taux d'intérêt, le montant couvert de la dette, ainsi que les instruments de couverture associés, figurent au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture; les effets de cette réévaluation sont enregistrés en résultat financier, au niveau des « Effets des réévaluations de la dette

financière et instruments de taux». Voir Note 1.11 concernant l'évaluation à valeur de marché de la dette couverte. Les charges et produits d'intérêt relatifs aux instruments de couverture sont enregistrés en Résultat financier au niveau du « Coût de la dette financière brute ».

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres en « Écarts de réévaluation ».

En l'absence de relation de couverture, ou pour la partie inefficace des couvertures, les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

La dette financière nette est constituée des dettes financières à plus et moins d'un an et de la valeur de marché à la date de clôture des instruments dérivés sur risque de taux d'intérêt, sous déduction du montant des investissements financiers en couverture de dette financière, des placements financiers, de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la date de clôture ainsi que de la valeur de marché à cette date des instruments dérivés sur risque de change associés à l'un de ces éléments.

1.24 Instruments dérivés

Le Groupe négocie des instruments financiers dérivés dans le cadre de sa stratégie de couverture des risques de change, de taux d'intérêt et de métaux précieux.

Concernant la couverture du risque de change commercial, financier ou patrimonial, le Groupe a recours à des options, des contrats à terme, des swaps cambistes, et des cross-currency swaps. Les valeurs temps des options, la composante points de terme des contrats à terme et des swaps cambistes ainsi que la composante foreign currency basis spread des cross-currency swaps sont systématiquement exclues de la relation de couverture. Par conséquent, seule la valeur intrinsèque des instruments est considérée comme instrument de couverture. Concernant les éléments couverts (flux de trésorerie futurs en devises, dettes et créances commerciales ou financières en devises, situations nettes de filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro), seule leur variation de valeur au titre du risque de change est considérée comme élément couvert. Ainsi, l'alignement des principales caractéristiques des instruments (nominiaux, devises, échéances) de couverture avec celles des éléments couverts permet une parfaite compensation des variations de valeur.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées selon les modalités précisées en Note 1.10 pour les couvertures de risque de change et en Note 1.23 pour les couvertures de risque de taux d'intérêt.

La valeur de marché est établie sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés.

Les instruments dérivés dont la maturité est supérieure à douze mois sont présentés en actifs et passifs non courants.

1.25 Actions Christian Dior et LVMH auto-détenues

Actions auto-détenues Christian Dior

Les actions Christian Dior détenues par le Groupe sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, en déduction des capitaux propres consolidés, quel que soit l'objet de leur détention.

En cas de cession, le prix de revient des actions cédées est établi par catégorie d'affectation (voir Note 16.3) selon la méthode « premier entré-premier sorti » (FIFO) à l'exception des actions détenues dans le cadre de plans d'options pour lesquels le calcul est effectué par plan, selon la méthode du prix moyen pondéré. Les résultats de cession sont inscrits directement en capitaux propres.

Actions auto-détenues LVMH

Les achats/ventes par LVMH de ses propres titres et les augmentations de capital de LVMH S.E. en faveur des bénéficiaires des options de souscription d'actions, à l'origine des variations de pourcentages d'intérêt du groupe Christian Dior dans LVMH, sont traités dans les comptes consolidés du groupe Christian Dior comme des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, en raison de la révision d'IFRS 3, les variations de pourcentage du groupe Christian Dior dans LVMH sont enregistrées dans les capitaux propres.

Cette disposition étant d'application prospective, les écarts d'acquisition enregistrés au 31 décembre 2009 ont été maintenus à l'actif du bilan.

1.26 Retraites, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel

Lorsque les régimes d'indemnités de départ à la retraite, de retraites, de participation aux frais médicaux ou autres prévoient le versement par le Groupe de cotisations à des organismes extérieurs responsables du paiement ultérieur des indemnités, des retraites ou de la participation aux frais médicaux, ces cotisations sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au titre duquel elles sont dues, aucun passif n'étant comptabilisé au bilan.

Lorsque le versement des indemnités de départ à la retraite, des retraites, de la participation aux frais médicaux ou autres sont à la charge du Groupe, le montant de l'engagement actuariel correspondant donne lieu à provision au bilan. La variation de cette provision est comptabilisée :

- en résultat opérationnel courant de l'exercice, pour la part correspondant au service rendu par les employés durant l'exercice et au coût financier net de l'exercice ;
- en gains et pertes enregistrés en capitaux propres, pour la part liée à l'évolution des hypothèses actuarielles et aux écarts entre les données projetées et les données réelles (« effets d'expérience »).

Si cet engagement est couvert, partiellement ou en totalité, par des fonds versés par le Groupe à des organismes financiers, le montant de ces placements dédiés vient en déduction de l'engagement actuariel au bilan.

L'engagement actuariel est calculé sur la base d'évaluations spécifiques au pays et à la société du Groupe concernée; ces évaluations intègrent notamment des hypothèses de taux d'actualisation, de progression des salaires, d'inflation, d'espérance de vie, et de rotation des effectifs, ainsi que les modalités d'acquisition des droits, notamment en cas de paliers ou plafonnement.

1.27 Impôts courants et différés

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible des différentes sociétés consolidées, l'impôt différé résultant des différences temporelles et la variation des positions fiscales incertaines.

Les différences temporelles entre les valeurs en consolidation des éléments d'actif et de passif, et celles résultant de l'application de la réglementation fiscale, donnent lieu à la constatation d'impôts différés.

Le taux d'impôt retenu pour le calcul des impôts différés est celui connu à la date de clôture; les effets des changements de taux sont enregistrés sur la période au cours de laquelle la décision de ce changement est prise.

Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables sont enregistrées en impôts différés actifs, et dépréciées si estimées non recouvrables, seul le montant dont l'utilisation est probable étant maintenu à l'actif du bilan.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts dus au titre des réserves distribuables des filiales font l'objet de provisions à hauteur des distributions envisagées.

1.28 Comptabilisation des ventes

Définition des ventes

Les ventes incluent principalement des ventes au détail dans le cadre des boutiques du Groupe (incluant les sites de e-commerce) et des ventes de gros à des distributeurs et agents. Sont assimilées à des opérations au détail les ventes effectuées dans le cadre de boutiques appartenant à des tiers si les risques et avantages liés à la propriété du stock sont conservés par le Groupe.

Les ventes au détail proviennent essentiellement des activités Mode et Maroquinerie et Distribution sélective, ainsi que de certaines marques de Montres et Joaillerie ou de Parfums et Cosmétiques. Ces ventes sont comptabilisées lors de l'achat par la clientèle.

Les ventes de gros proviennent essentiellement des activités Vins et Spiritueux et de certaines marques de Parfums et Cosmétiques ou de Montres et Joaillerie. Ces ventes sont comptabilisées lors du transfert de propriété.

Les frais d'expédition et de transport refacturés aux clients ne sont compris dans les ventes que lorsqu'ils sont inclus forfaitairement dans le prix des produits facturés.

Les ventes de services, qui concernent principalement les Autres activités, sont comptabilisées lors de la réalisation de la prestation.

Les ventes sont présentées nettes de toutes formes de remises et ristournes. En particulier les sommes permettant le référencement des produits ou correspondant à des accords de participation publicitaire avec le distributeur viennent en déduction des ventes correspondantes.

Provision pour retours de produits

Les sociétés du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques et dans une moindre mesure des activités Mode et Maroquinerie, ou Montres et Joaillerie, peuvent reprendre auprès de leurs clients et distributeurs les produits invendus ou périmés. Les ventes de détail, et en particulier les ventes réalisées via les sites de e-commerce, génèrent également des retours de produits de la part des clients.

Lorsque ces pratiques sont établies, les ventes enregistrées sont diminuées d'un montant correspondant à une estimation de ces retours, en contrepartie d'une provision comptabilisée au sein des Autres passifs courants (Voir Note 22.2) et d'une inscription en stocks. Le taux de retour retenu pour l'établissement de ces estimations est calculé sur la base de statistiques historiques.

Activités en partenariat avec Diageo

Une partie significative des ventes des activités Vins et Spiritueux est réalisée dans le cadre d'accords de distribution avec Diageo, consistant le plus souvent en un partenariat dans des entités communes. Celles-ci assurent les livraisons et les ventes à la clientèle des marques des deux groupes, le partage du compte de résultat et du bilan de ces entités entre le Groupe et Diageo étant régi par les accords de distribution. Selon ces accords, les actifs et passifs, produits et charges des entités concernées sont consolidés à hauteur de la part correspondant aux seules activités du Groupe.

1.29 Frais de publicité et de promotion

Les frais de publicité et de promotion incluent le coût de la réalisation des supports publicitaires, des achats d'espaces média, de la fabrication d'échantillons et de catalogues et, de manière générale, le coût de l'ensemble des activités destinées à la promotion des marques et produits du Groupe.

Les frais de publicité et de promotion sont enregistrés au sein des charges commerciales lors de leur réception ou de leur production, s'il s'agit de biens, ou lors de la réalisation des prestations s'il s'agit de services.

1.30 Plans d'actions gratuites et assimilés

Pour les plans d'attribution d'actions gratuites, l'estimation du gain est calculée sur la base du cours de clôture de l'action la veille du Conseil d'administration ayant mis en place le plan et sous déduction du montant des dividendes anticipés sur la période d'acquisition des droits. Une décote peut être appliquée à la valeur des actions gratuites ainsi calculée pour tenir compte,

le cas échéant, d'une période d'inaccessibilité. En cas de plans d'attribution d'actions gratuites assortis de conditions de performance, la charge de l'exercice intègre les attributions provisoires pour lesquelles l'atteinte des conditions est jugée probable.

Pour l'ensemble des plans, la charge d'amortissement est répartie linéairement en résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des réserves au bilan.

En cas de plan de rémunérations lié au cours de l'action LVMH, et dénoué en numéraire, l'estimation du gain est réévaluée à chaque clôture du cours de l'action LVMH à cette date, et enregistrée en charge prorata temporis sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'une provision au bilan. Au-delà de cette date et jusqu'au dénouement, la variation de l'espérance

de gain résultant de la variation du cours de l'action LVMH est enregistrée en compte de résultat.

1.31 Résultat par action

Le résultat par action est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, sous déduction du nombre moyen d'actions auto-détenues.

Le résultat par action après dilution est établi, le cas échéant, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions avant dilution. Les instruments dilutifs émis par les filiales sont également pris en compte dans la détermination du résultat net, part du Groupe après dilution.

Note 2. Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

2.1 Exercice 2021

Tiffany

Le 7 janvier 2021, LVMH a acquis la totalité des actions de la société Tiffany & Co. (« Tiffany »), conformément à l'accord signé en novembre 2019, amendé en octobre 2020, et approuvé par l'Assemblée générale de Tiffany le 30 décembre 2020. L'acquisition a été effectuée au prix de 131,50 dollars US par action, soit 16,1 milliards de dollars US, payés en numéraire, représentant 13,1 milliards d'euros au cours du jour de l'acquisition. Tiffany est consolidée depuis janvier 2021.

L'acquisition de Tiffany vient renforcer la position de LVMH dans la haute joaillerie et accroître davantage sa présence aux États-Unis. L'intégration de cette marque américaine iconique vient transformer en profondeur la branche Montres et Joaillerie de LVMH.

Le tableau suivant présente les modalités définitives d'allocation du prix payé par LVMH au 7 janvier 2021, date de prise de contrôle :

<i>(en millions d'euros)</i>	Allocation définitive du prix d'acquisition
Marque et autres immobilisations incorporelles	6 124
Immobilisations corporelles	1 002
Droits d'utilisation	860
Stocks et en-cours	1 788
Impôts différés	(1 199)
Dettes locatives	(927)
Dettes financières nettes	(345)
Autres actifs et passifs courants et non-courants	(479)
Intérêts minoritaires	-
Actif net acquis	6 824
Écart d'acquisition	6 750
Valeur comptable de la participation au 7 janvier 2021	13 574

Les montants présentés dans le tableau ci-dessus sont issus des comptes de Tiffany à la date de prise de contrôle, établis et présentés conformément aux principes comptables appliqués par LVMH ; ceux-ci ont fait l'objet de procédures d'audit spécifiques. Au 31 décembre 2021, l'allocation du prix payé est définitive.

La principale réévaluation des actifs et passifs acquis porte sur la marque. Celle-ci a été évaluée à titre principal selon la méthode des redevances et à titre secondaire selon la méthode du surprofit. La valeur retenue, soit 7 300 millions de dollars US (5 949 millions d'euros) correspond à la moyenne des fourchettes de valeurs obtenues. L'écart d'acquisition définitif, d'un montant de 8 283 millions de dollars US (6 750 millions d'euros) est représentatif du savoir-faire spécifique au développement et à la fabrication de produits de joaillerie de haute qualité, de la capacité à s'appuyer sur un réseau de distribution en propre qualitatif ; en outre, l'écart d'acquisition reflète les synergies que l'inclusion de Tiffany dans le groupe LVMH permettra de réaliser.

La valeur comptable de la participation à la date de prise de contrôle inclut l'effet des couvertures de change réalisées en amont de l'acquisition pour un montant de 477 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, l'acquisition de Tiffany a généré un décaissement de 12,5 milliards d'euros, net de la trésorerie acquise de 0,6 milliard d'euros. L'opération a été financée au moyen de diverses émissions obligataires en 2020, pour un montant total de 10,7 milliards d'euros, et d'émission de billets de trésorerie et d'US Commercial Paper pour le complément (voir Note 19 de l'annexe aux comptes consolidés 2020).

Les frais d'acquisition de Tiffany ont été enregistrés en Autres produits et charges opérationnels ; ils représentent des montants de 4 millions d'euros, 35 millions d'euros et 39 millions d'euros pour les exercices 2021, 2020 et 2019, respectivement.

Au cours de l'exercice 2021, les ventes consolidées de Tiffany se sont élevées à 4 321 millions d'euros, pour un résultat opérationnel courant de 778 millions d'euros.

Château d'Esclans

En mai, LVMH a acquis une participation complémentaire de 45% dans Château d'Esclans, portant ainsi sa détention à 100%.

Armand de Brignac

En mai 2021, LVMH a acquis une participation de 50% dans Armand de Brignac, un acteur majeur dans le domaine des champagnes de prestige. Le prix payé a été principalement affecté à la marque Armand de Brignac pour un montant de 390 millions de dollar US (318 millions d'euros), l'écart d'acquisition définitif est de 112 millions d'euros.

Rimowa

En juin 2021, l'actionnaire minoritaire détenant 20% du capital de Rimowa a exercé son option de vente pour la totalité de ses titres. Le règlement est intervenu en juillet 2021. À l'issue de cette transaction, LVMH détient la totalité des titres Rimowa.

Off-White

Le 1^{er} septembre 2021, LVMH a acquis une participation complémentaire de 25% dans Off-White LLC, portant son pourcentage de détention à 60%. Off-White LLC est propriétaire de la marque de mode Off-White fondée par Virgil Abloh. Off-White LLC est

consolidée par intégration globale à compter de cette date, le prix payé a été principalement affecté à la marque Off-White pour un montant de 291 millions de dollar US (236 millions d'euros). Voir également Note 26.

Feelunique

En septembre 2021, Sephora a acquis une participation de 100% dans Feelunique, acteur majeur du commerce en ligne de produits de beauté au Royaume-Uni. Cette acquisition représente la première étape pour établir la présence de Sephora au Royaume-Uni. Cette participation sera consolidée en 2022.

Officine Universelle Buly

En octobre 2021, le Groupe a acquis une participation de 100% dans l'Officine Universelle Buly, marque parisienne spécialisée dans les parfums et cosmétiques créée au 19^e siècle et relancée en 2014. Cette participation sera consolidée en 2022. Voir également Note 26.

Thélios

En décembre 2021 LVMH a acquis une participation complémentaire de 49% dans Thélios, entreprise spécialisée dans la lunetterie, portant ainsi son pourcentage de détention à 100%.

2.2 Exercice 2020

Aucune variation significative de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées n'était survenue au cours de l'exercice.

2.3 Exercice 2019

Belmond

Le 17 avril 2019, conformément à l'accord de transaction annoncé le 14 décembre 2018 et approuvé par les actionnaires de Belmond le 14 février 2019, LVMH a acquis, en numéraire, la totalité des actions Class A de Belmond Ltd au prix unitaire de 25 dollars US, soit 2,2 milliards de dollars US. Après prise en compte des titres acquis sur le marché en décembre 2018, la valeur comptable de la participation dans Belmond s'établit à 2,3 milliards d'euros. À la suite de cette acquisition, les actions Class A de Belmond ne sont plus cotées à la Bourse de New York.

Belmond, présent dans 24 pays, détient et exploite un portefeuille exceptionnel d'hôtels et d'expériences de voyage de très haut de gamme dans les destinations les plus désirables et prestigieuses au monde.

Le tableau suivant présente les modalités d'allocation du prix payé par LVMH au 17 avril 2019, date de prise de contrôle :

<i>(en millions d'euros)</i>	Allocation définitive au 30 juin 2020
Marque et autres immobilisations incorporelles	147
Immobilisations corporelles	2 312
Autres actifs courants et non courants	338
Dettes financières nettes	(604)
Impôts différés	(430)
Passifs courants et non courants	(409)
Intérêts minoritaires	(1)
Actif net acquis	1 353
Écart d'acquisition	900
Valeur comptable de la participation au 17 avril 2019	2 253

Les montants présentés dans le tableau ci-dessus sont issus des comptes non audités de Belmond à la date de prise de contrôle. Les principales réévaluations concernent le patrimoine immobilier à hauteur de 1 193 millions d'euros, et la marque Belmond pour un montant de 140 millions d'euros.

La valeur comptable de la participation à la date de prise de contrôle inclut les titres acquis en 2018 pour un montant de 274 millions d'euros.

Stella McCartney

Dans le cadre de l'accord annoncé en juillet 2019 visant à accélérer le développement de la Maison Stella McCartney, LVMH a acquis en novembre 2019 une participation de 49% dans la Maison Stella McCartney, consolidée selon la méthode de mise en équivalence, voir Note 8.

Château du Galoupet

En juin 2019, le Groupe a acquis la totalité du domaine du Château du Galoupet, Cru Classé des Côtes-de-Provence depuis 1955. Ce domaine, d'une superficie de 68 hectares d'un seul tenant, se situe à La Londe-les-Maures (France), et produit essentiellement des vins rosés.

Château d'Esclans

Fin novembre 2019, le Groupe a acquis 55% du domaine du Château d'Esclans. Ce domaine, situé à La Motte (France), produit exclusivement des vins rosés de réputation mondiale, notamment les cuvées *Garrus* et *Whispering Angel*.

2.4 Incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Montant payé pour l'acquisition de titres consolidés et de titres de minoritaires	(15 200)	(887)	(2 817)
Disponibilités/(découverts bancaires) des sociétés acquises	658	-	128
Montant reçu pour la cession de titres consolidés	231	206	165
(Disponibilités)/découverts bancaires des sociétés cédées	(32)	(18)	(2)
Incidences des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées sur la trésorerie nette	(14 343)	(699)	(2 526)
<i>Dont : Acquisitions et cessions de titres consolidés</i>	<i>(13 226)</i>	<i>(536)</i>	<i>(2 478)</i>
<i>Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires</i>	<i>(1 117)</i>	<i>(163)</i>	<i>(48)</i>

En 2021, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées résulte pour l'essentiel de l'acquisition de Tiffany & Co. Elle comprend également les effets du contrat de liquidité LVMH.

En 2020, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées résultait pour l'essentiel des couvertures de change réalisées en amont de l'acquisition de Tiffany & Co. Elle comprenait également les effets du contrat de liquidité LVMH.

En 2019, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées était liée principalement à l'acquisition de Belmond, ainsi qu'à l'acquisition d'une participation de 49% dans Stella McCartney et de 55% dans Château d'Esclans. Elle comprenait également les augmentations de capital de LVMH SE par les bénéficiaires d'options de souscription d'actions et les effets du contrat de liquidité LVMH.

Note 3. Marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31 déc. 2021		31 déc. 2020	31 déc. 2019	
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Marques	20 786	(773)	20 013	12 877	12 875
Enseignes	3 889	(1 604)	2 285	2 130	2 303
Licences de distribution	78	(32)	46	46	34
Logiciels, sites internet	3 143	(2 294)	849	665	650
Autres	1 115	(625)	490	425	473
Total	29 011	(5 328)	23 684	16 143	16 335

3.1 Variations de l'exercice

La variation du solde net des marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles au cours de l'exercice est constituée des éléments suivants :

Valeur brute (en millions d'euros)	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 31 décembre 2020	13 654	3 614	2 388	1 057	20 711
Acquisitions	-	-	244	337	581
Cessions, mises hors service	-	-	(96)	(116)	(212)
Effets des variations de périmètre	6 474	-	361	46	6 880
Effets des variations de change	658	275	100	28	1 061
Reclassements	-	-	148	(158)	(11)
Au 31 décembre 2021	20 786	3 889	3 143	1 193	29 011

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 31 décembre 2020	(777)	(1 484)	(1 722)	(585)	(4 568)
Amortissements	(9)	-	(372)	(147)	(528)
Dépréciations	1	-	(1)	(13)	(13)
Cessions, mises hors service	-	-	90	116	206
Effets des variations de périmètre	29	-	(214)	(18)	(202)
Effets des variations de change	(18)	(120)	(67)	(12)	(216)
Reclassements	-	-	(7)	1	(6)
Au 31 décembre 2021	(773)	(1 604)	(2 294)	(657)	(5 328)
Valeur nette au 31 décembre 2021	20 013	2 285	849	536	23 684

Les effets des variations de périmètre résultent essentiellement de l'acquisition de Tiffany. Voir Note 2.

3.2 Variations des exercices antérieurs

La variation des marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles des exercices antérieurs s'analyse de la façon suivante :

Valeur nette (en millions d'euros)	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 1^{er} janvier 2019	12 736	2 265	544	452	15 997
Acquisitions	-	-	225	303	528
Cessions, mises hors service	-	-	(2)	-	(3)
Effets des variations de périmètre	140	-	-	44	184
Amortissements	(17)	(1)	(267)	(137)	(421)
Dépréciations	(54)	-	-	4	(50)
Effets des variations de change	70	39	5	6	119
Reclassements	-	-	144	(165)	(21)
Au 31 décembre 2019	12 875	2 303	650	507	16 335
Acquisitions	-	-	194	286	480
Cessions, mises hors service	-	-	2	(3)	(2)
Effets des variations de périmètre	14	-	-	1	15
Amortissements	(24)	(1)	(329)	(129)	(483)
Dépréciations	(32)	-	-	(1)	(33)
Effets des variations de change	(25)	(172)	(21)	(9)	(228)
Reclassements	68	-	170	(179)	58
Au 31 décembre 2020	12 877	2 130	665	472	16 143

3.3 Marques et enseignes

La répartition des marques et enseignes par groupe d'activités est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021			31 déc. 2020	31 déc. 2019
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Vins et Spiritueux	3 244	(140)	3 104	2 734	2 691
Mode et Maroquinerie	5 545	(335)	5 211	4 958	4 986
Parfums et Cosmétiques	1 367	(77)	1 291	1 287	1 291
Montres et Joaillerie	10 215	(96)	10 119	3 606	3 599
Distribution sélective	3 842	(1 557)	2 285	2 130	2 303
Autres activités	462	(172)	290	292	308
Marques et enseignes	24 675	(2 377)	22 298	15 006	15 178

Les marques et enseignes comptabilisées sont celles acquises par le Groupe. Elles comprennent principalement au 31 décembre 2021 :

- Vins et Spiritueux : Hennessy, Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug, Château d'Yquem, Belvedere, Glenmorangie, Newton Vineyards, Bodega Numanthia, Château d'Esclans et Armand de Brignac ;
- Mode et Maroquinerie : Louis Vuitton, Fendi, Celine, Loewe, Givenchy, Kenzo, Berluti, Pucci, Loro Piana, Rimowa et Off-White ;
- Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Make Up For Ever, Benefit Cosmetics, Fresh, Acqua di Parma, KVD Vegan Beauty, Fenty, Ole Henriksen et Maison Francis Kurkdjian ;
- Montres et Joaillerie : Tiffany, Bvlgari, TAG Heuer, Zenith, Hublot, Chaumet et Fred ;
- Distribution sélective : DFS Galleria, Sephora, Le Bon Marché et Ile de Beauté ;
- Autres activités : les titres de presse du groupe Les Echos-Investir, le journal Le Parisien-Aujourd'hui en France, la marque Royal Van Lent-Feadship, La Samaritaine, le groupe hôtelier Belmond et la pâtisserie Cova.

Ces marques et enseignes figurent au bilan à la valeur déterminée lors de leur acquisition par le Groupe, qui peut être très inférieure à leur valeur d'utilité ou de marché à la date de clôture des comptes du Groupe ; c'est notamment le cas, sans que cette liste puisse être considérée comme exhaustive, des marques Louis Vuitton,

Christian Dior Couture, Veuve Clicquot et Parfums Christian Dior, ou de l'enseigne Sephora.

Voir également Note 5 pour l'évaluation des marques, enseignes et autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Note 4. Écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	31 décembre 2021			31 déc. 2020	31 déc. 2019
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Écarts d'acquisition sur titres consolidés	17 279	(1 977)	15 302	7 911	8 188
Écarts d'acquisition sur engagements d'achat de titres de minoritaires	9 070	-	9 070	6 597	6 312
Total	26 349	(1 977)	24 371	14 508	14 500

Les variations sur les exercices présentés du solde net des écarts d'acquisition s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021			2020	2019
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Au 1^{er} janvier	16 334	(1 826)	14 508	14 500	12 192
Effets des variations de périmètre	6 878	1	6 879	(27)	1 032
Variation des engagements d'achat de titres de minoritaires	2 467	-	2 467	278	1 247
Variation des dépréciations	-	(78)	(78)	(178)	(22)
Effets des variations de change	670	(74)	596	(67)	51
Au 31 décembre	26 349	(1 977)	24 371	14 508	14 500

Voir Note 21 pour les écarts d'acquisition relatifs aux engagements d'achat de titres de minoritaires.

Les effets des variations de périmètre résultent essentiellement de l'acquisition de Tiffany. Voir Note 2.

Les effets des variations de périmètre de l'exercice 2019 résultaient essentiellement de l'acquisition de Belmond. Voir Note 2.

Note 5. Évaluation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie

Les marques, enseignes et autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie ainsi que les écarts d'acquisition ont fait l'objet d'un test annuel de perte de valeur. Aucune dépréciation significative n'a été enregistrée à ce titre au cours de l'exercice 2021.

Comme décrit en Note 1.17, l'évaluation est effectuée le plus souvent à partir des flux de trésorerie prévisionnels actualisés attendus de ces actifs, déterminés dans le cadre de plans pluriannuels établis au cours de chaque exercice. Les conséquences de la pandémie de

Covid-19 continuent de perturber les opérations commerciales de certaines Maisons, en raison notamment de la diminution du trafic des voyageurs d'affaires et de tourisme. Le Groupe estime toutefois que les activités de ces Maisons ne seront pas durablement et significativement affectées, le retour à un niveau d'activité équivalent à celui de 2019 étant attendu entre 2022 et 2024.

Les principaux paramètres retenus pour la détermination des flux prévisionnels sont les suivants :

Groupe d'activités (en %)	31 décembre 2021				31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Taux d'actualisation		Taux de croissance moyen cumulé des ventes sur la durée du plan	Taux de croissance au-delà de la durée du plan	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance moyen cumulé des ventes sur la durée du plan	Taux de croissance au-delà de la durée du plan	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance moyen cumulé des ventes sur la durée du plan	Taux de croissance au-delà de la durée du plan
	Après impôt	Avant impôt								
Vins et Spiritueux	6,7 à 11,6	9,1 à 15,7	7,4	2,0	6,0 à 10,8	5,8	2,0	6,0 à 10,8	5,8	2,0
Mode et Maroquinerie	7,4 à 10,2	10,0 à 13,8	10,6	2,0	7,1 à 9,6	10,5	2,0	7,1 à 9,6	10,4	2,0
Parfums et Cosmétiques	7,3	9,9	12,2	2,0	6,5 à 9,2	9,1	2,0	6,5 à 9,2	9,1	2,0
Montres et Joaillerie	8,2	11,1	10,1	2,0	7,5 à 8,9	9,4	2,0	7,5 à 8,9	9,2	2,0
Distribution sélective	8,6	11,6	11,5	2,0	7,0 à 8,9	8,0	2,0	7,0 à 8,8	8,2	2,0
Autres	6,6 à 9,0	8,9 à 12,2	7,6	2,0	6,0 à 9,0	6,6	2,0	6,0 à 7,5	2,3	2,0

La durée des plans est de 5 ans, mais peut être étendue jusqu'à 10 ans pour les marques dont le cycle de production s'étend sur plus de 5 ans, ou pour les marques qui sont en cours de repositionnement stratégique.

Les taux de croissance annuelle retenus pour la période au-delà de la durée des plans sont ceux habituellement retenus par le marché pour les activités concernées.

Au 31 décembre 2021, les actifs incorporels à durée de vie indéfinie dont les valeurs nettes comptables sont les plus significatives ainsi que les paramètres retenus pour le test de perte de valeur de ces actifs sont les suivants :

(en millions d'euros)	Marques et enseignes	Écarts d'acquisition	Total	Taux d'actualisation après impôt (en pourcentage)	Taux de croissance au-delà de la durée du plan (en pourcentage)	Période couverte par les flux de trésorerie prévisionnels
Louis Vuitton	2 059	601	2 661	7,4	2,0	5 ans
Loro Piana	1 300	1 048	2 348	9,0	2,0	5 ans
Fendi	713	405	1 118	9,0	2,0	5 ans
Tiffany	6 445	7 274	13 719	n.a.	n.a.	n.a.
Bvlgari	2 100	1 547	3 647	8,2	2,0	5 ans
TAG Heuer	1 201	228	1 429	8,2	2,0	5 ans
DFS	2 021	-	2 021	8,6	2,0	5 ans
Belmond	126	771	897	9,0	2,0	10 ans
Hennessy	1 067	53	1 120	6,7	2,0	5 ans

n.a. : non applicable.

Au 31 décembre 2021, deux secteurs d'activités présentent des actifs incorporels ayant une valeur comptable proche de leur valeur recouvrable (dont un pour lequel la valeur nette comptable des actifs incorporels à durée de vie indéfinie est significative). Les tests de perte de valeur concernant les actifs incorporels à durée de vie indéfinie de ces secteurs ont été effectués sur la base de la valeur d'utilité. Le montant de ces actifs incorporels au

31 décembre 2021, ainsi que le montant de la dépréciation qui résulterait d'une variation de 1,0 point du taux d'actualisation après impôt ou du taux de croissance au-delà de la durée des plans, ou d'une baisse de 4 points du taux de croissance moyen cumulé des ventes par rapport aux taux retenus au 31 décembre 2021 sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Montant des actifs incorporels concernés au 31 décembre 2021	Montant de la dépréciation en cas de :		
		Hausse de 1,0 pt du taux d'actualisation après impôt	Baisse de 4 pts du taux de croissance moyen cumulé des ventes	Baisse de 1,0 pt du taux de croissance au-delà de la durée des plans
Autres activités	1 095	(127)	(320)	(74)
Total	1 095	(127)	(320)	(74)

Le Groupe considère que des variations supérieures aux niveaux indiqués ci-dessus conduiraient à des niveaux d'hypothèses non pertinents, au regard de l'environnement économique actuel et des perspectives de croissance des activités concernées à moyen et long terme.

Au 31 décembre 2021, les valeurs brutes et nettes des marques, enseignes et écarts d'acquisition ayant donné lieu à amortissement

et/ou dépréciation en 2021 sont de 1 087 millions d'euros et 931 millions d'euros, respectivement (1 831 et 1 328 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Les dépréciations enregistrées au cours de l'exercice 2021 s'élèvent à 89 millions d'euros. Voir Note 26.

Note 6. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	31 décembre 2021			31 déc. 2020	31 déc. 2019
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Terrains	4 251	(20)	4 230	3 907	3 832
Terres à vigne et vignobles ^(a)	2 739	(117)	2 623	2 551	2 537
Constructions	6 599	(2 557)	4 042	3 400	3 115
Immeubles locatifs	362	(38)	323	318	322
Agencements, matériels et installations	17 610	(12 496)	5 114	4 459	4 717
Immobilisations en-cours	1 303	(1)	1 302	1 176	1 650
Autres immobilisations corporelles	2 456	(547)	1 909	1 763	1 706
Total	35 320	(15 777)	19 543	17 575	17 878
<i>Dont : coût historique des terres à vigne</i>	<i>608</i>	<i>-</i>	<i>608</i>	<i>601</i>	<i>587</i>

(a) Les terres à vigne constituent la quasi-totalité de la valeur nette du poste Terres à vigne et vignobles.

6.1 Variations de l'exercice

La variation des immobilisations corporelles au cours de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

Valeur brute (en millions d'euros)	Terres à vigne et vignobles	Terrains et cons- tructions	Immeubles locatifs	Agencements, matériels et installations			Immo- bilisations en-cours	Autres immo- bilisations corporelles	Total
				Boutiques et hôtels	Production, logistique	Autres			
Au 31 décembre 2020	2 668	9 561	353	9 767	3 098	1 566	1 181	2 318	30 513
Acquisitions	11	398	7	679	159	106	1 162	150	2 672
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	52	-	-	-	-	-	-	-	52
Cessions, mises hors service	(12)	(350)	-	(626)	(64)	(121)	(35)	(71)	(1 279)
Effets des variations de périmètre	-	445	-	1 201	211	345	112	52	2 365
Effets des variations de change	12	263	6	551	58	77	39	33	1 040
Autres mouvements, y compris transferts	8	534	(5)	400	136	67	(1 157)	(26)	(43)
Au 31 décembre 2021	2 739	10 850	362	11 972	3 598	2 039	1 303	2 456	35 320

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Terres à vigne et vignobles	Terrains et cons- tructions	Immeubles locatifs	Agencements, matériels et installations			Immo- bilisations en-cours	Autres immo- bilisations corporelles	Total
				Boutiques et hôtels	Production, logistique	Autres			
Au 31 décembre 2020	(117)	(2 253)	(35)	(6 810)	(2 087)	(1 076)	(5)	(555)	(12 938)
Amortissements	(6)	(282)	(3)	(1 141)	(224)	(174)	-	(64)	(1 894)
Dépréciations	-	(7)	(2)	(8)	(1)	-	(21)	(1)	(41)
Cessions, mises hors service	8	119	-	618	58	118	24	59	1 004
Effets des variations de périmètre	-	(60)	-	(851)	(153)	(286)	-	-	(1 349)
Effets des variations de change	(1)	(69)	-	(399)	(39)	(63)	-	(15)	(586)
Autres mouvements, y compris transferts	-	(26)	2	17	(1)	5	1	30	27
Au 31 décembre 2021	(117)	(2 577)	(38)	(8 573)	(2 447)	(1 476)	(1)	(547)	(15 777)
Valeur nette au 31 décembre 2021	2 623	8 272	323	3 398	1 152	564	1 302	1 909	19 543

Au sein du poste « Autres immobilisations corporelles » figurent notamment les œuvres d'art détenues par le Groupe.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles incluent principalement les investissements des Maisons du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de Louis Vuitton, Christian Dior, Sephora et Tiffany. Ils comprennent également les investissements des Maisons de champagne, de Hennessy et de Louis Vuitton dans leur outil de production, ainsi que les investissements relatifs aux activités hôtelières du Groupe.

Les cessions d'immobilisations corporelles incluent principalement la vente de l'hôtel Belmond Charleston.

Les effets des variations de périmètre résultent essentiellement de l'acquisition de Tiffany. Voir Note 2.

La valeur de marché des immeubles locatifs, selon les expertises réalisées par des tiers indépendants, s'élève au moins à 0,6 milliard d'euros au 31 décembre 2021. Les méthodes d'évaluation employées reposent sur des données de marché.

6.2 Variations des exercices antérieurs

La variation des immobilisations corporelles des exercices antérieurs s'analyse de la façon suivante :

Valeur nette (en millions d'euros)	Terres à vigne et vignobles	Terrains et cons- tructions	Immeubles locatifs	Agencements, matériels et installations			Immo- bilisations en-cours	Autres immo- bilisations corporelles	Total
				Boutiques	Production, logistique	Autres			
Au 1^{er} janvier 2019	2 473	4 194	605	2 664	924	398	1 233	1 617	14 108
Acquisitions	11	225	12	806	165	143	1 375	124	2 860
Cessions, mises hors service	-	(8)	(23)	(1)	(1)	(2)	(8)	8	(35)
Amortissements	(6)	(213)	(5)	(1 030)	(189)	(144)	-	(68)	(1 655)
Dépréciations	-	62	(1)	(5)	(2)	-	(16)	-	38
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	42	-	-	-	-	-	-	-	42
Effets des variations de périmètre	15	2 117	-	218	8	-	22	8	2 388
Effets des variations de change	2	64	8	53	5	4	8	4	146
Autres mouvements, y compris transferts	1	506	(274)	512	106	87	(964)	13	(13)
Au 31 décembre 2019	2 537	6 948	322	3 216	1 015	486	1 650	1 706	17 878
Acquisitions	19	295	1	464	135	91	911	67	1 984
Cessions, mises hors service	(2)	(12)	(4)	(6)	(8)	(2)	(4)	1	(37)
Amortissements	(6)	(238)	(2)	(1 024)	(211)	(149)	-	(75)	(1 706)
Dépréciations	(2)	(10)	-	(3)	(2)	-	(5)	(3)	(26)
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	(3)	-	-	-	-	-	-	-	(3)
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Effets des variations de change	(13)	(239)	(6)	(156)	(16)	(13)	(31)	(15)	(490)
Autres mouvements, y compris transferts	21	565	8	466	100	77	(1 344)	83	(25)
Au 31 décembre 2020	2 551	7 307	318	2 957	1 012	490	1 176	1 763	17 575

Les acquisitions d'immobilisations corporelles des exercices 2020 et 2019 incluaient principalement les investissements des Maisons du Groupe dans leurs réseaux de distribution et les investissements des Maisons de champagne, de Hennessy,

de Louis Vuitton et de Parfums Christian Dior dans leur outil de production. Ils comprenaient également les investissements liés au projet de La Samaritaine.

Note 7. Contrats de location

7.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se décomposent ainsi, par nature d'actif sous-jacent :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021			31 déc. 2020	31 déc. 2019
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Boutiques	16 065	(5 428)	10 636	10 053	9 861
Bureaux	2 762	(772)	1 991	1 433	1 436
Autres	1 046	(275)	771	721	749
Loyers fixes capitalisés	19 873	(6 475)	13 398	12 207	12 047
Droits au bail	840	(539)	301	308	362
Total	20 713	(7 014)	13 699	12 515	12 409

La variation du solde net des droits d'utilisation au cours de l'exercice est constituée des éléments suivants :

Valeur brute (en millions d'euros)	Loyers fixes capitalisés				Droits au bail	Total
	Boutiques	Bureaux	Autres	Total		
Au 31 décembre 2020	13 577	1 931	922	16 429	782	17 211
Mise en place de nouveaux contrats de location	1 924	683	78	2 685	45	2 730
Effets des modifications d'hypothèses	(274)	34	38	(202)	-	(202)
Fins et résiliations anticipées des contrats	(588)	(111)	(45)	(744)	(9)	(753)
Effets des variations de périmètre	678	160	21	860	2	862
Effets des variations de change	749	68	33	850	9	859
Autres mouvements, y compris transferts	(1)	(4)	-	(6)	11	6
Au 31 décembre 2021	16 065	2 762	1 046	19 873	840	20 713

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Loyers fixes capitalisés				Droits au bail	Total
	Boutiques	Bureaux	Autres	Total		
Au 31 décembre 2020	(3 523)	(498)	(200)	(4 222)	(474)	(4 696)
Amortissements	(2 177)	(342)	(116)	(2 634)	(50)	(2 684)
Dépréciations	-	-	-	-	(7)	(7)
Fins et résiliations anticipées des contrats	514	95	45	654	6	660
Effets des variations de périmètre	(3)	(2)	2	(3)	(1)	(4)
Effets des variations de change	(238)	(20)	(8)	(265)	(5)	(270)
Autres mouvements, y compris transferts	(1)	(6)	2	(4)	(8)	(12)
Au 31 décembre 2021	(5 428)	(772)	(275)	(6 475)	(539)	(7 014)
Valeur nette au 31 décembre 2021	10 636	1 991	771	13 398	301	13 699

Les mises en place de contrats de location concernent des locations de boutiques, notamment chez Christian Dior Couture, Sephora, Louis Vuitton et Fendi. Il s'agit également de contrats relatifs à la location de locaux administratifs, principalement chez Christian Dior Couture et Loro Piana. Les effets des variations de périmètre résultent essentiellement de l'intégration de

Tiffany (voir Note 2). Ces deux natures de variation conduisent à l'augmentation concomitante des droits d'utilisation et des dettes locatives. Les effets des modifications d'hypothèses des contrats sont essentiellement dus à la révision des loyers, notamment chez DFS.

7.2 Dettes locatives

Les dettes locatives se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Dettes locatives à plus d'un an	11 887	10 665	10 373
Dettes locatives à moins d'un an	2 387	2 163	2 172
Total	14 275	12 829	12 545

La variation des dettes locatives au cours de l'exercice est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Boutiques	Bureaux	Autres	Total
Au 31 décembre 2020	10 556	1 555	718	12 829
Mise en place de nouveaux contrats de location	1 875	686	73	2 634
Remboursement du nominal	(2 039)	(276)	(112)	(2 426)
Variation des intérêts courus	7	4	1	12
Fins et résiliations anticipées des contrats	(83)	(13)	(1)	(97)
Effets des modifications d'hypothèses	(303)	33	38	(232)
Effets des variations de périmètre	744	157	23	924
Effets des variations de change	554	55	27	636
Autres mouvements, y compris transferts	(3)	(4)	2	(5)
Au 31 décembre 2021	11 309	2 198	768	14 275

Les effets des variations de périmètre résultent essentiellement de l'acquisition de Tiffany. Voir Note 2.

Le tableau suivant présente l'échéancier contractuel des décaissements relatifs aux dettes locatives comptabilisées au 31 décembre 2021 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 Total paiements minima futurs
Échéance :	
2022	2 648
2023	2 236
2024	1 958
2025	1 646
2026	1 392
Entre 2027 et 2031	3 703
Entre 2032 et 2036	932
Au-delà	1 293
Total paiements minima futurs	15 808
Effet de l'actualisation	(1 533)
Total dette locative	14 275

7.3 Analyse de la charge de location

La charge de location de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Amortissements et dépréciations des loyers fixes capitalisés	2 634	2 572	2 407
Intérêts sur dettes locatives	242	281	290
Charge relative aux loyers fixes capitalisés	2 876	2 853	2 697
Loyers variables	1 702	755	1 595
Contrats de courte durée et/ou portant sur des actifs de faible valeur	506	320	376
Autres charges de loyer	2 208	1 075	1 971
Total	5 084	3 928	4 668

Dans certains pays, les locations de boutiques comprennent un montant minimum et une part variable, en particulier lorsque le bail contient une clause d'indexation du loyer sur les ventes. Conformément aux dispositions d'IFRS 16, seule la part fixe minimale fait l'objet d'une capitalisation. Les autres charges de loyer sont essentiellement relatives aux loyers variables.

Au cours de l'exercice 2021, les effets des aménagements de loyers consentis par les bailleurs sont peu significatifs. Ceux-ci ont été enregistrés en charges de loyers variables, conformément aux dispositions prévues par l'amendement à la norme IFRS 16 adopté en 2020 (voir Note 1.2). En 2020, les effets des aménagements consentis par les bailleurs s'élevaient à 548 millions d'euros.

Les décaissements relatifs aux contrats de location non capitalisés sont peu différents de la charge comptabilisée.

7.4 Variations des exercices antérieurs

La variation des droits d'utilisation au cours des exercices antérieurs se décompose ainsi, par nature d'actif sous-jacent :

Valeur nette (en millions d'euros)	Loyers fixes capitalisés				Droits au bail	Total
	Boutiques	Bureaux	Autres	Total		
Au 1^{er} janvier 2019	9 471	1 331	718	11 520	344	11 864
Mise en place de nouveaux contrats de location	1 862	386	94	2 342	64	2 406
Effets des modifications d'hypothèses	411	13	2	426	-	426
Fins et résiliations anticipées des contrats	(138)	(6)	(9)	(153)	(12)	(165)
Amortissements	(1 970)	(274)	(108)	(2 352)	(53)	(2 405)
Dépréciations	-	(7)	-	(7)	5	(2)
Effets des variations de périmètre	22	5	36	64	(4)	61
Effets des variations de change	194	16	12	222	4	226
Autres mouvements, y compris transferts	9	(27)	3	(15)	13	(2)
Au 31 décembre 2019	9 861	1 436	749	12 047	362	12 409
Mise en place de nouveaux contrats de location	2 112	417	115	2 643	7	2 650
Effets des modifications d'hypothèses	931	(84)	11	858	-	858
Fins et résiliations anticipées des contrats	(131)	(12)	(17)	(160)	(1)	(161)
Amortissements	(2 111)	(286)	(117)	(2 514)	(54)	(2 568)
Dépréciations	1	(2)	-	(1)	(3)	(4)
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Effets des variations de change	(600)	(41)	(37)	(678)	(6)	(684)
Autres mouvements, y compris transferts	(11)	5	19	13	3	16
Au 31 décembre 2020	10 054	1 433	722	12 207	308	12 515

La variation des dettes locatives au cours des exercices antérieurs est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Boutiques	Bureaux	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2019	9 692	1 420	716	11 828
Mise en place de nouveaux contrats de location	1 834	373	94	2 302
Remboursement du nominal	(1 828)	(238)	(101)	(2 166)
Variation des intérêts courus	40	5	5	50
Fins et résiliations anticipées des contrats	(138)	(6)	(8)	(152)
Effets des modifications d'hypothèses	403	11	2	415
Effets des variations de périmètre	26	-	30	56
Effets des variations de change	198	17	12	228
Autres mouvements, y compris transferts	36	(50)	-	(13)
Au 31 décembre 2019	10 264	1 532	749	12 545
Mise en place de nouveaux contrats de location	2 082	405	112	2 600
Remboursement du nominal	(1 911)	(250)	(113)	(2 275)
Variation des intérêts courus	(12)	2	2	(8)
Fins et résiliations anticipées des contrats	(138)	(10)	(9)	(158)
Effets des modifications d'hypothèses	911	(84)	11	837
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-
Effets des variations de change	(629)	(46)	(33)	(708)
Autres mouvements, y compris transferts	(13)	7	1	(5)
Au 31 décembre 2020	10 556	1 555	718	12 829

7.5 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan relatifs à la part fixe des loyers des contrats de location s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Contrats dont la date de prise d'effet est postérieure à la clôture	459	1 324	1 592
Contrats relatifs aux actifs de faible valeur et contrats de courte durée	167	180	195
Total des paiements futurs non actualisés	626	1 504	1 787

Dans le cadre de la gestion dynamique de son réseau de boutiques, le Groupe négocie et conclut des contrats de location dont la date d'effet est postérieure à la date de clôture. Les engagements relatifs à ces contrats ne sont pas inscrits en dettes locatives mais en engagements hors bilan.

En outre, le Groupe peut souscrire des contrats de location ou de concession comportant un montant garanti variable, non reflété dans les engagements ci-dessus.

7.6 Taux d'actualisation

Le taux d'actualisation moyen des dettes locatives s'analyse ainsi pour les contrats en cours au 31 décembre 2021 :

(en pourcentage)	Taux moyen des contrats en vie au 31 décembre 2021	Taux moyen des contrats souscrits en 2021
Euro	0,5	0,6
Dollar US	2,9	1,0
Yen japonais	0,5	0,2
Dollar de Hong Kong	1,6	0,9
Autres devises	2,0	1,7
Taux moyen du Groupe	1,7	0,9

7.7 Options de résiliation et de renouvellement

La durée retenue pour le calcul de la dette locative correspond généralement à la durée contractuelle du bail. Des cas particuliers peuvent exister où une option de résiliation anticipée ou une option de renouvellement est considérée comme devant

être raisonnablement exercée et en conséquence réduire ou augmenter, respectivement, la durée du bail retenue pour le calcul de la dette locative.

Le tableau ci-dessous présente les incidences de ces hypothèses par rapport à la dette locative comptabilisée au 31 décembre 2021 :

	Au 31 décembre 2021				
	Dette locative	Dont :		Incidences des options non prises en compte ^(a)	
		Effets des options de résiliation anticipée	Effets des options de renouvellement	Options de renouvellement	Options de résiliation anticipée
Dettes locatives relatives à des contrats :					
– comportant des options	6 299	(111)	1 475	2 516	(951)
– ne comportant pas d'option	7 976	-	-	-	-
Total	14 275	(111)	1 475	2 516	(951)

(a) Les incidences des options non prises en compte présentées dans le tableau ci-dessus résultent de l'actualisation des loyers futurs sur la base du dernier terme contractuel connu.

Note 8. Participations mises en équivalence

(en millions d'euros)	2021				2020		2019	
	Brut	Dépréciations	Net	Dont activités en partenariat	Net	Dont activités en partenariat	Net	Dont activités en partenariat
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 1^{er} janvier	990	-	990	426	1 074	448	638	278
Part dans le résultat de l'exercice	14	-	14	1	(42)	(13)	28	11
Dividendes versés	(54)	-	(54)	(9)	(24)	(12)	(20)	(9)
Effets des variations de périmètre	95	-	95	-	-	-	415	163
Effets des souscriptions aux augmentations de capital	3	-	3	2	10	7	5	2
Effets des variations de change	36	-	36	11	(34)	(14)	5	-
Autres, y compris transferts	-	-	-	-	5	9	3	3
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 31 décembre	1 084	-	1 084	432	990	426	1 074	448

Au 31 décembre 2021, les titres mis en équivalence comprennent principalement :

- pour les activités en partenariat :
 - une participation de 50 % dans le domaine viticole de Château Cheval Blanc (Gironde, France), producteur du Saint-Émilion Grand cru classé A du même nom,
 - une participation de 50 % dans les activités hôtelières et ferroviaires opérées par Belmond au Pérou ;
 - une participation de 40 % dans L Catterton Management, société de gestion de fonds d'investissement créée en décembre 2015 en partenariat avec Catterton,
 - une participation de 49 % dans Stella McCartney, marque londonienne de prêt-à-porter.
- pour les autres sociétés :
 - une participation de 40 % dans Mongoual SA, société immobilière propriétaire d'un immeuble de bureaux à Paris (France), siège social de la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton,

Les effets de variation de périmètre de l'exercice 2021 résultent essentiellement de la prise de participation dans Off-White SRL par l'intermédiaire de Off-White LLC. Voir Note 2.

Les effets de variation de périmètre de l'exercice 2019 résultaient essentiellement de la prise de participation dans Stella McCartney et de l'acquisition de Belmond. Voir Note 2.

Note 9. Investissements financiers

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Au 1^{er} janvier	739	915	1 100
Acquisitions	569	159	146
Cessions à valeur de vente	(107)	(213)	(45)
Variations de valeur de marché ^(a)	153	24	(16)
Effets des variations de périmètre	(3)	-	-
Effets des variations de change	12	(13)	7
Reclassements ^(b)	-	(133)	(276)
Au 31 décembre	1 363	739	915

(a) Enregistrées en résultat financier et, en 2021, pour partie en Autres produits et charges opérationnels (voir Note 26).

(b) Voir Note 14.

Les acquisitions de l'exercice 2021 résultent notamment d'une prise de participation complémentaire de 6,8% dans Tod's SpA, pour un montant de 74 millions d'euros, portant la détention de LVMH à 10% dans Tod's SpA. En outre, les acquisitions incluent divers investissements dans des participations qui seront consolidées en 2022 (voir Note 2).

Les acquisitions de l'exercice 2020 et 2019 comprenaient notamment, à hauteur de 90 et 110 millions d'euros respectivement, l'effet de la souscription de titres dans des fonds d'investissement.

Note 10. Autres actifs non courants

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Dépôts de garantie	482	409	429
Instruments dérivés ^(a)	55	110	782
Créances et prêts	413	280	291
Autres	103	46	45
Total	1 054	845	1 546

(a) Voir Note 23.

Note 11. Stocks et en-cours

(en millions d'euros)	31 décembre 2021			31 déc. 2020	31 déc. 2019
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Vins et eaux-de-vie en cours de vieillissement	5 456	(23)	5 433	5 313	5 017
Autres matières premières et en-cours	3 604	(719)	2 885	1 732	1 900
	9 061	(742)	8 319	7 046	6 917
Marchandises	2 189	(238)	1 951	1 706	2 189
Produits finis	7 825	(1 546)	6 279	4 264	4 611
	10 014	(1 784)	8 230	5 970	6 800
Total	19 075	(2 526)	16 549	13 016	13 717

La variation du stock net au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021			2020	2019
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Au 1^{er} janvier	15 158	(2 142)	13 016	13 717	12 485
Variation du stock brut	1 567	-	1 567	562	1 604
Effet de la provision pour retours ^(a)	34	-	34	12	2
Effets de la mise à valeur de marché des vendanges	(35)	-	(35)	(27)	(6)
Variation de la provision pour dépréciation	-	(447)	(447)	(797)	(559)
Effets des variations de périmètre	2 099	(291)	1 808	-	36
Effets des variations de change	718	(113)	605	(457)	153
Autres, y compris reclassements	(466)	466	1	7	-
Au 31 décembre	19 075	(2 526)	16 549	13 016	13 717

(a) Voir Note 1.28.

Les effets des variations de périmètre résultent essentiellement de l'acquisition de Tiffany. Voir Note 2.

Les effets de la mise à valeur de marché des vendanges sur le coût des ventes et la valeur des stocks des activités Vins et Spiritueux sont les suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Mise à valeur de marché de la récolte de l'exercice	(12)	(7)	14
Effets des sorties de stocks de l'exercice	(23)	(20)	(20)
Incidence nette sur le coût des ventes de l'exercice	(35)	(27)	(6)
Incidence nette sur la valeur des stocks au 31 décembre	58	93	120

Voir Notes 1.11 et 1.19 concernant la méthode d'évaluation des vendanges à leur valeur de marché.

Note 12. Clients

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Créances à valeur nominale	3 914	2 880	3 539
Provision pour dépréciation	(127)	(124)	(89)
Montant net	3 787	2 756	3 450

La variation des créances clients au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021			2020	2019
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Au 1^{er} janvier	2 880	(124)	2 756	3 450	3 222
Variation des créances brutes	613	-	613	(528)	121
Variation de la provision pour dépréciation	-	(16)	(16)	(41)	(10)
Effets des variations de périmètre	260	(6)	254	1	50
Effets des variations de change	167	(3)	164	(148)	72
Reclassements	(6)	22	16	22	(5)
Au 31 décembre	3 914	(127)	3 787	2 756	3 450

Le solde clients est constitué essentiellement d'en-cours sur des clients grossistes ou des agents, en nombre limité, et avec lesquels le Groupe entretient des relations de longue date.

Les effets des variations de périmètre résultent essentiellement de l'acquisition de Tiffany. Voir Note 2.

Au 31 décembre 2021, la ventilation de la valeur brute et de la provision pour dépréciation des créances clients, en fonction de l'ancienneté des créances, s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Valeur brute des créances	Dépréciations	Valeur nette des créances
Non échues : – moins de 3 mois	3 400	(39)	3 361
– plus de 3 mois	154	(13)	141
	3 554	(52)	3 502
Échues : – moins de 3 mois	238	(10)	228
– plus de 3 mois	122	(65)	58
	360	(75)	286
Total	3 914	(127)	3 787

La valeur actuelle des créances clients n'est pas différente de leur valeur comptable.

Note 13. Autres actifs courants

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Placements financiers ^(a)	2 544	752	733
Instruments dérivés ^(b)	258	968	180
Créances d'impôts et taxes, hors impôt sur les résultats	1 210	956	1 055
Fournisseurs : avances et acomptes	315	209	254
Charges constatées d'avance	503	387	454
Autres créances	777	574	589
Total	5 606	3 846	3 264

(a) Voir Note 14.

(b) Voir Note 23.

Note 14. Placements financiers

La valeur nette des placements financiers a évolué de la façon suivante au cours des exercices présentés :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Au 1^{er} janvier	752	733	2 663
Acquisitions	1 692	576	50
Cessions à valeur de vente et échéances de dépôts à terme ^(a)	(296)	(653)	(2 110)
Variations de valeur de marché ^(b)	394	(34)	130
Effets des variations de périmètre	-	-	-
Effets des variations de change	2	-	-
Reclassements	-	130	-
Au 31 décembre	2 544	752	733
<i>Dont coût historique des placements financiers</i>	<i>2 117</i>	<i>719</i>	<i>538</i>

(a) Les cessions à valeur de dépôts à terme en 2019 sont constituées essentiellement de dépôts à terme initiés à plus de trois mois.

(b) Enregistrées en résultat financier.

Voir également Note 9.

Note 15. Trésorerie et variations de trésorerie

15.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Dépôts à terme à moins de trois mois	1 828	13 546	879
Parts de SICAV et FCP	477	1 943	170
Comptes bancaires	5 818	4 869	5 012
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan	8 122	20 358	6 062

Le rapprochement entre le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie apparaissant au bilan et le montant de la trésorerie nette figurant dans le tableau de variation de trésorerie s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 122	20 358	6 062
Découverts bancaires	(203)	(156)	(176)
Trésorerie nette du tableau de variation de trésorerie	7 918	20 201	5 886

15.2 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement au cours des exercices présentés s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020	2019
Variation des stocks et en-cours	11	(1 567)	(562)	(1 604)
Variation des créances clients et comptes rattachés	12	(613)	528	(121)
Variation des soldes clients créditeurs	22.1	27	(10)	9
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	22.1	1 576	(560)	463
Variation des autres créances et dettes		1 002	235	98
Variation du besoin en fonds de roulement^(a)		426	(369)	(1 154)

(a) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

15.3 Investissements d'exploitation

Les investissements d'exploitation au cours des exercices présentés sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020	2019
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	3	(580)	(480)	(528)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	6	(2 675)	(1 984)	(2 860)
Variation des dettes envers les fournisseurs d'immobilisations		221	(55)	163
Coûts de mise en place des contrats de location	7	(37)	(7)	(62)
Effet sur la trésorerie des acquisitions d'immobilisations		(3 071)	(2 526)	(3 287)
Effet sur la trésorerie des cessions d'immobilisations		444	51	29
Dépôts de garantie versés et autres flux d'investissement d'exploitation		(37)	(3)	(36)
Investissements d'exploitation^(a)		(2 664)	(2 478)	(3 294)

(a) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

15.4 Dividendes et acomptes versés et autres opérations en capital

Au cours des exercices présentés, les dividendes et acomptes versés sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Dividendes et acomptes versés par la société Christian Dior ^(a)	(1 263)	(830)	(6 386)
Dividendes et acomptes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(2 477)	(1 725)	(2 258)
Impôt payé relatif aux dividendes et acomptes versés	(226)	(130)	(152)
Dividendes et acomptes versés	(3 967)	(2 685)	(8 796)

(a) Voir Note 16.4.

Au cours des exercices présentés, les autres opérations en capital sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Note	2021	2020	2019
Augmentations de capital des filiales souscrites par les minoritaires		4	39	82
Acquisitions et cessions d'actions Christian Dior	16.3	-	-	6
Autres opérations en capital		4	39	88

Note 16. Capitaux propres

16.1 Capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Capital	16.2	361	361	361
Primes		194	194	194
Actions Christian Dior	16.3	(17)	(17)	(17)
Écarts de conversion	16.5	579	(278)	362
Écarts de réévaluation		374	270	348
Autres réserves		8 934	8 807	6 694
Résultat net, part du Groupe		4 946	1 933	2 938
Capitaux propres, part du Groupe		15 372	11 270	10 880

16.2 Capital social et primes

Au 31 décembre 2021, le capital social est constitué de 180 507 516 actions (180 507 516 aux 31 décembre 2020 et 2019), entièrement libérées, au nominal de 2 euros ; 130 045 992 actions

bénéficient d'un droit de vote double, accordé aux actions détenues sous forme nominative depuis plus de trois ans (127 282 026 au 31 décembre 2020 et 132 173 261 au 31 décembre 2019).

16.3 Actions Christian Dior

Le portefeuille d'actions Christian Dior, ainsi que l'affectation de celles-ci, s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021		31 déc. 2020	31 déc. 2019
	Nombre	Montant	Montant	Montant
Plans d'options d'achat	-	-	-	-
Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance	-	-	-	-
Plans futurs	96 936	17	17	17
Actions Christian Dior	96 936	17	17	17

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, aucun mouvement n'a été constaté sur le portefeuille d'actions Christian Dior.

16.4 Dividendes versés par la société mère Christian Dior

Selon la réglementation française, les dividendes sont prélevés sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère, après déduction de l'impôt de distribution éventuellement dû et de la valeur des actions auto-détenues.

Au 31 décembre 2021, le montant distribuable s'élève ainsi à 3 357 millions d'euros; il est de 2 094 millions d'euros après prise en compte de la proposition de distribution de dividendes relatifs à l'exercice 2021.

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Acompte au titre de l'exercice en cours (2021 : 3,00 euros; 2020 : 2,00 euros; 2019 : 29,20 euros et 2,20 euros)	541	361	5 668
Effet des actions auto-détenues	-	-	(3)
Montant brut versé au titre de l'exercice	541	361	5 665
Solde au titre de l'exercice précédent (2020 : 4,00 euros; 2019 : 2,60 euros; 2018 : 4,00 euros)	722	469	722
Effet des actions auto-détenues	-	-	(1)
Montant brut versé au titre de l'exercice précédent	722	469	721
Montant brut total versé au cours de l'exercice^(a)	1 263	830	6 386

(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable au bénéficiaire.

Le solde du dividende au titre de l'exercice 2021, proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 avril 2022, est de 7,00 euros par action, soit un montant total de 1 264 millions d'euros avant déduction du montant correspondant aux actions auto-détenues à la date du détachement du dividende.

Le 13 novembre 2019, le Conseil d'administration avait décidé de procéder à la distribution de la trésorerie nette excédentaire

de la société Christian Dior issue de la cession en 2017 de la branche Christian Dior Couture. Compte tenu de l'acompte sur dividende de 2,20 euros qui avait été antérieurement décidé le 24 juillet 2019, le montant brut total qui a été mis en paiement le 10 décembre 2019 s'était élevé à 31,40 euros par action Christian Dior, soit un montant total de 5 665 millions d'euros après déduction du montant correspondant aux actions auto-détenues à la date du détachement du dividende.

16.5 Écarts de conversion

La variation du montant des « Écarts de conversion » inscrits dans les capitaux propres, part du Groupe, y compris les effets de couverture des actifs nets en devises, s'analyse par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	Variation	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Dollar US	310	653	(343)	151
Franc suisse	391	63	327	320
Yen japonais	31	(10)	41	51
Dollar de Hong Kong	220	103	118	160
Livre sterling	10	56	(46)	(31)
Autres devises	(255)	(66)	(189)	(95)
Couvertures d'actifs nets en devises ^(a)	(127)	58	(186)	(194)
Total, part du Groupe	579	858	(278)	362

(a) Dont : -60 millions d'euros au titre du dollar US (-52 millions d'euros au 31 décembre 2020 et -60 millions d'euros au 31 décembre 2019), -48 millions d'euros au titre du dollar de Hong Kong (-48 millions d'euros aux 31 décembre 2020 et 2019) et -94 millions d'euros au titre du franc suisse (-87 millions d'euros au 31 décembre 2020 et -86 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces montants incluent l'effet impôt.

16.6 Stratégie en matière de structure financière

Le Groupe estime que la gestion de la structure financière participe, avec le développement des sociétés qu'il détient et la gestion du portefeuille de marques, à l'objectif d'accroissement de la richesse de ses actionnaires. Le maintien d'une qualité de crédit adaptée constitue un objectif essentiel pour le Groupe,

autorisant une large capacité d'accès aux marchés, à des conditions favorables, ce qui permet à la fois de saisir des opportunités et de bénéficier des ressources nécessaires au développement de son activité.

À cette fin, le Groupe suit un certain nombre de ratios et d'agrégats :

- dette financière nette (voir Note 19) sur capitaux propres ;
- capacité d'autofinancement générée par l'activité sur dette financière nette ;
- variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation ;
- cash-flow disponible d'exploitation (voir Tableau de variation de la trésorerie consolidée) ;
- capitaux permanents sur actifs immobilisés ;
- part de la dette à plus d'un an dans la dette financière nette.

Les capitaux permanents s'entendent comme la somme des capitaux propres et des passifs non courants.

Ces indicateurs sont, le cas échéant, ajustés des engagements financiers hors bilan du Groupe.

L'objectif de flexibilité financière se traduit aussi par l'entretien de relations bancaires nombreuses et diversifiées, par le recours régulier à plusieurs marchés de dette négociable (à plus d'un an comme à moins d'un an), par la détention d'un montant significatif de trésorerie et équivalents de trésorerie et par l'existence de montants appréciables de lignes de crédit confirmées non tirées, ayant vocation à aller bien au-delà de la couverture de l'encours des programmes de titres de créance à court terme négociables, tout en représentant un coût raisonnable pour le Groupe.

Note 17. Plans d'actions gratuites et assimilés

17.1 Caractéristiques générales des plans

Plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance

L'Assemblée générale du 30 juin 2020 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant en août 2022, de procéder, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel et/ou des dirigeants des sociétés du Groupe, à des attributions d'actions

gratuites existantes ou à émettre dans la limite de 1% du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Aucun plan d'attribution d'actions gratuites ou d'actions de performance Christian Dior n'a été mis en place depuis le 6 décembre 2016.

17.2 Plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance

Il n'existe plus de plan d'actions gratuites en vie au cours de l'exercice 2021.

17.3 Charge de l'exercice

La charge de l'exercice au titre des plans d'options d'achat, d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance comptabilisée s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Charge de l'exercice	132	62	76

Voir Note 1.30 concernant la méthode d'évaluation de la charge comptable.

Pour LVMH

Le cours de clôture de l'action LVMH la veille de la date d'attribution des plans 2021 et la valeur unitaire moyenne des attributions provisoires d'actions gratuites de l'exercice 2021 sont les suivants :

Date d'ouverture du plan	Cours de clôture de l'action LVMH la veille de la date d'attribution des plans	Valeur unitaire moyenne des attributions provisoires d'actions gratuites
26 janvier 2021	501,9	493,0
15 avril 2021	611,8	598,9
26 juillet 2021	674,0	661,7
28 octobre 2021	664,3	637,9

Pour Christian Dior

Aucun plan d'options d'achat ou d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance Christian Dior n'a été mis en place au cours de l'exercice 2021.

Note 18. Intérêts minoritaires

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Au 1^{er} janvier	24 974	24 837	22 115
Part des minoritaires dans le résultat	7 718	3 037	4 872
Dividendes versés aux minoritaires	(2 498)	(1 733)	(2 263)
Effets des prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées	373	(10)	26
Effets des acquisitions et cessions de titres de minoritaires	(947)	(29)	9
Augmentations de capital souscrites par les minoritaires	12	54	95
Part des minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	1 462	(1 111)	147
Part des minoritaires dans les charges liés aux plans d'actions gratuites et assimilées	80	36	42
Effets des variations des intérêts minoritaires bénéficiant d'engagements d'achat	(179)	(107)	(206)
Au 31 décembre	30 995	24 974	24 837

L'évolution de la part des intérêts minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres, y compris l'effet d'impôt, se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	Écarts de conversion	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel	Part des minoritaires dans les écarts de conversion et de réévaluation
Au 31 décembre 2018	458	(91)	914	(76)	1 205
Variations de l'exercice	190	19	21	(83)	147
Variations dues à l'autodétention de LVMH SE	-	-	1	-	1
Au 31 décembre 2019	648	(72)	936	(159)	1 353
Variations de l'exercice	(1 026)	(75)	-	(10)	(1 111)
Variations dues à l'autodétention de LVMH SE	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2020	(378)	(148)	936	(168)	242
Variations de l'exercice	1 334	(18)	28	119	1 462
Variations dues à l'autodétention de LVMH SE	-	-	(1)	-	(1)
Au 31 décembre 2021	956	(165)	963	(50)	1 704

Les intérêts minoritaires sont principalement constitués des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior SE, soit 59% de LVMH SE. Il leur a été versé un montant de dividendes de 2 069 millions d'euros au cours de l'exercice.

Les intérêts minoritaires sont également constitués des 34% détenus par Diageo dans Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (« Moët Hennessy ») ainsi que des 39% détenus par Mari-Cha Group Ltd dans DFS. Les 34% détenus par Diageo dans Moët Hennessy faisant l'objet d'un engagement d'achat, ils sont reclassés à la clôture en Engagements d'achat de titres de minoritaires, au sein des Passifs non courants, et sont donc exclus du total des intérêts minoritaires à la date de clôture. Voir Notes 1.14 et 21 de l'annexe.

Le montant des dividendes versés à Diageo au cours de l'exercice 2021 est de 143 millions d'euros, au titre de l'exercice 2020. La part du résultat net de l'exercice 2021 revenant à Diageo s'élève à 432 millions d'euros, et sa part dans les intérêts minoritaires cumulés (avant effets comptables de l'engagement d'achat octroyé à Diageo) s'élève à 3 775 millions d'euros au 31 décembre 2021. À cette date, le bilan consolidé résumé de Moët Hennessy se présente ainsi :

(en milliards d'euros)	31 déc. 2021	(en milliards d'euros)	31 déc. 2021
Immobilisations corporelles et incorporelles	5,0	Capitaux propres	11,0
Autres actifs non courants	0,9	Passifs non courants	1,8
Actifs non courants	5,9	Capitaux permanents	12,8
Stocks et en-cours	6,2	Dettes financières à moins d'un an	0,9
Autres actifs courants	1,5	Autres passifs courants	2,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2,2	Passifs courants	3,0
Actifs courants	9,9	Total du passif et des capitaux propres	15,8
Total de l'actif	15,8		

Le montant des dividendes versés à Mari-Cha Group Ltd au cours de l'exercice est de 64 millions d'euros. La part du résultat net de l'exercice 2021 revenant à Mari-Cha Group Ltd s'élève à - 33 millions d'euros, et sa part dans les intérêts minoritaires cumulés au 31 décembre 2021 s'élève à 1 275 millions d'euros.

Note 19. Emprunts et dettes financières

19.1 Dette financière nette

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Emprunts obligataires et Euro Medium-Term Notes (EMTN)	11 872	13 866	5 140
Emprunts bancaires	293	199	310
Dette financière à plus d'un an	12 165	14 065	5 450
Emprunts obligataires et Euro Medium-Term Notes (EMTN)	3 072	1 444	1 854
Emprunts courants auprès des établissements de crédit	377	346	262
Titres de créance à court terme négociables	4 172	8 575	4 868
Autres emprunts et lignes de crédit	207	433	445
Découverts bancaires	203	156	176
Intérêts courus	61	51	23
Dette financière à moins d'un an	8 091	11 005	7 627
Dette financière brute	20 256	25 070	13 077
Instruments dérivés liés au risque de taux d'intérêt	(6)	(68)	(16)
Instruments dérivés liés au risque de change	(63)	321	47
Dette financière brute après effet des instruments dérivés	20 188	25 323	13 108
Placements financiers ^(a)	(2 544)	(752)	(733)
Investissements financiers en couverture de dettes financières	-	-	(130)
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(b)	(8 122)	(20 358)	(6 062)
Dette financière nette	9 521	4 213	6 184

(a) Voir Note 14.

(b) Voir Note 15.1.

La dette financière nette n'inclut ni les engagements d'achat de titres de minoritaires (voir Note 21) ni les dettes locatives (voir Note 7).

La variation de la dette financière brute après effet des instruments dérivés au cours de l'exercice s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	Variations de la trésorerie ^(a)	Effets des variations de change	Effets des variations de valeur de marché	Variations de périmètre	Reclassements et autres	31 déc. 2021
Dette financière à plus d'un an	14 065	113	208	(95)	960	(3 086)	12 165
Dette financière à moins d'un an	11 005	(6 870)	612	(6)	239	3 111	8 091
Dette financière brute	25 070	(6 757)	820	(101)	1 199	25	20 256
Instrument dérivés	253	(4)	-	(318)	-	-	(69)
Dette financière brute après effets des instruments dérivés	25 323	(6 760)	820	(419)	1 199	25	20 188

(a) Dont 251 millions d'euros au titre des émissions et souscriptions d'emprunts et 6 763 millions d'euros au titre des remboursements d'emprunts et de dettes financières.

Au cours de l'exercice, Christian Dior a remboursé par anticipation l'emprunt obligataire de 350 millions d'euros émis en 2016 dont l'échéance prévue était en juin 2021.

En outre, LVMH a remboursé l'emprunt obligataire de 300 millions d'euros émis en 2019. Le solde des obligations convertibles dénouables en espèces émises en 2016, d'une valeur nominale initiale de 750 millions de dollars US, a également été remboursé, soit 156 millions de dollars US. Un montant de 594 millions de dollars US avait été remboursé par anticipation à fin 2020, suite à l'exercice, par les porteurs d'obligations, de la clause de conversion. Voir Note 19 de l'annexe aux comptes consolidés 2020 concernant les détails du remboursement de ces obligations. Enfin, LVMH a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros émis en 2014. Les swaps de couverture associés ont été débouclés concomitamment au remboursement.

Les dettes obligataires de Tiffany ont été comptabilisées à leur valeur de marché à la date d'intégration, soit 940 millions d'euros. Il s'agit de quatre émissions en dollars US pour un nominal total de 800 millions de dollars US et d'une émission de 10 milliards de yens japonais.

LVMH a procédé en février et avril 2020 à huit émissions obligataires pour un montant total de 10,7 milliards d'euros en vue, notamment, du financement de l'acquisition de Tiffany & Co.

intervenue le 7 janvier 2021. Voir Note 19.2 ci-dessous concernant leurs caractéristiques.

Au cours de l'exercice 2019, Christian Dior avait remboursé l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en 2014.

LVMH avait procédé en février 2019 à deux émissions obligataires à taux fixe, pour un montant total de 1,0 milliard d'euros, dont 300 millions d'euros remboursables en 2021 et 700 millions d'euros remboursables en 2023.

Au cours de l'exercice 2019, LVMH avait remboursé l'emprunt obligataire de 300 millions d'euros émis en 2014, celui de 600 millions d'euros émis en 2013, ainsi que l'emprunt obligataire de 150 millions de dollars australiens émis en 2014.

La valeur de marché de la dette financière brute, évaluée sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés, est de 19 457 millions d'euros au 31 décembre 2021 (25 500 millions d'euros au 31 décembre 2020, 13 139 millions au 31 décembre 2019), dont 8 050 millions d'euros à moins d'un an (10 971 millions d'euros au 31 décembre 2020, 7 636 millions d'euros au 31 décembre 2019) et 11 407 millions d'euros à plus d'un an (14 529 millions d'euros au 31 décembre 2020, 5 503 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Aux 31 décembre 2021, 2020 et 2019, aucun encours n'était comptabilisé selon l'option juste valeur. Voir Note 1.23.

19.2 Emprunts obligataires et EMTN

Montant nominal (en devises)	Date d'émission	Échéance	Taux d'intérêt effectif initial ^(a) (en %)	31 déc. 2021 (en millions d'euros)	31 déc. 2020 (en millions d'euros)	31 déc. 2019 (en millions d'euros)
GBP 850 000 000	2020	2027	1,125	984	970	-
EUR 1 250 000 000	2020	2024	-	1 251	1 251	-
EUR 1 250 000 000	2020	2026	-	1 245	1 244	-
EUR 1 750 000 000	2020	2028	0,125	1 737	1 734	-
EUR 1 500 000 000	2020	2031	0,375	1 488	1 487	-
GBP 700 000 000	2020	2023	1,000	832	788	-
EUR 1 500 000 000	2020	2025	0,375	1 496	1 494	-
EUR 1 750 000 000	2020	2022	variable	1 750	1 754	-
EUR 700 000 000	2019	2023	0,260	699	698	697
EUR 300 000 000	2019	2021	0,030	-	300	300
EUR 1 200 000 000	2017	2024	0,820	1 202	1 206	1 203
EUR 800 000 000	2017	2022	0,460	800	801	800
GBP 400 000 000	2017	2022	1,090	477	449	469
EUR 1 250 000 000	2017	2020	0,130	-	-	1 249
USD 750 000 000 ^(b)	2016	2021	1,920	-	127	659
EUR 350 000 000	2016	2021	0,860	-	350	349
EUR 650 000 000	2014	2021	1,120	-	656	662
EUR 600 000 000	2013	2020	1,890	-	-	605
Autres				984	-	-
Total emprunts obligataires et EMTN				14 944	15 309	6 994

(a) Avant effet des couvertures de taux mises en place concomitamment ou postérieurement à l'émission.

(b) Montants cumulés et taux effectif initial moyen pondéré résultant d'un emprunt de 600 millions de dollars US émis en février 2016 à un taux effectif initial de 1,96% et d'un abondement de 150 millions de dollars US réalisé en avril 2016 à un taux effectif de 1,74%. Ces rendements ont été déterminés en excluant la composante optionnelle.

19.3 Analyse de la dette financière brute par échéance et par nature de taux

(en millions d'euros)	Dette financière brute			Effets des instruments dérivés			Dette financière brute après effet des instruments dérivés		
	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
Échéance : Au 31 décembre 2022	2 153	5 938	8 091	(685)	628	(57)	1 468	6 566	8 034
Au 31 décembre 2023	1 654	-	1 654	(836)	823	(13)	818	823	1 641
Au 31 décembre 2024	2 784	-	2 784	(300)	296	(5)	2 483	296	2 779
Au 31 décembre 2025	1 530	-	1 530	-	-	-	1 530	-	1 530
Au 31 décembre 2026	1 354	-	1 354	4	-	4	1 358	-	1 358
Au 31 décembre 2027	1 053	-	1 053	(985)	987	2	68	987	1 055
Au-delà	3 791	-	3 791	-	-	-	3 791	-	3 791
Total	14 318	5 938	20 256	(2 802)	2 734	(68)	11 516	8 672	20 188

Voir Note 23.3 concernant les valeurs de marché des instruments de taux d'intérêt.

L'échéance 2022 de la dette financière brute se décompose ainsi, par trimestre :

(en millions d'euros)	Échéance 2022
Premier trimestre	6 432
Deuxième trimestre	1 533
Troisième trimestre	59
Quatrième trimestre	67
Total	8 091

19.4 Analyse de la dette financière brute par devise après effet des instruments dérivés

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Euro	17 592	21 648	8 216
Dollar US	2 846	3 120	3 457
Franc suisse	588	80	-
Yen japonais	453	762	622
Autres devises	(1 290)	(287)	814
Total^(a)	20 188	25 323	13 109

(a) Les montants présentés ci-dessus intègrent l'effet des swaps de conversion des financements centraux vers les devises opérationnelles des filiales, que ceux-ci soient emprunteurs ou prêteurs de la devise concernée.

19.5 Lignes de crédit confirmées non tirées et covenants

Au 31 décembre 2021, le montant disponible de lignes de crédit confirmées non tirées s'élève à 13,2 milliards d'euros. Il excède l'encours des programmes de titres de créance à court terme négociables (billets de trésorerie, US Commercial Paper), dont le montant total s'élève à 4,2 milliards d'euros au 31 décembre 2021.

Dans le cadre de certaines lignes de crédit, le Groupe peut s'engager à respecter certains ratios financiers. Au 31 décembre 2021, aucune ligne de crédit significative n'est concernée par ces dispositions.

19.6 Sensibilité

Sur la base de la dette au 31 décembre 2021 :

- une hausse instantanée de 1 point sur les courbes de taux des devises d'endettement du Groupe aurait pour effet une augmentation de 90 millions d'euros du coût de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une baisse de 410 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés ;
- une baisse instantanée de 1 point de ces mêmes courbes aurait pour effet une diminution de 90 millions d'euros du coût de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une hausse de 410 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés.

19.7 Garanties et sûretés réelles

Au 31 décembre 2021, le montant de la dette financière couverte par des sûretés réelles est inférieur à 350 millions d'euros.

Note 20. Provisions et autres passifs non courants

Les provisions et autres passifs non courants s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Provisions à plus d'un an	1 771	1 473	1 457
Positions fiscales incertaines	1 368	1 144	1 172
Instruments dérivés ^(a)	45	146	712
Participation du personnel aux résultats	105	86	96
Autres dettes	656	438	374
Provisions et autres passifs non courants	3 945	3 288	3 811

(a) Voir Note 23.

Les provisions sont relatives aux natures de risques et charges suivantes :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	915	784	812
Provisions pour risques et charges	856	690	646
Provisions à plus d'un an	1 771	1 473	1 457
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	17	9	8
Provisions pour risques et charges	582	503	406
Provisions à moins d'un an	598	512	414
Total	2 369	1 985	1 871

Les soldes des provisions ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	Dotations	Utilisations	Reprises	Variations de périmètre	Autres ^(a)	31 déc. 2021
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	793	130	(137)	(3)	304	(155)	932
Provisions pour risques et charges	1 192	629	(299)	(160)	19	55	1 438
Total	1 985	759	(436)	(163)	323	(100)	2 369

(a) Inclut les effets des variations de change et des écarts de réévaluation.

Les effets des variations de périmètre résultent essentiellement de l'acquisition de Tiffany. Voir Note 2.

Les provisions pour risques et charges correspondent à l'estimation des effets patrimoniaux des risques, litiges (voir Note 32), situations contentieuses réalisés ou probables, qui résultent des activités du Groupe : ces activités sont en effet menées dans le contexte d'un cadre réglementaire international souvent imprécis, évoluant selon les pays et dans le temps, et s'appliquant à des domaines aussi variés que la composition des produits, leur conditionnement, ou les relations avec les partenaires du Groupe (distributeurs, fournisseurs, actionnaires des filiales...).

Les passifs non courants relatifs aux positions fiscales incertaines incluent l'estimation des risques, litiges, et situations contentieuses, réalisés ou probables, relatifs au calcul de l'impôt sur les résultats. Les entités du Groupe en France et à l'étranger peuvent faire l'objet de contrôles fiscaux et, le cas échéant, de demandes de rectification de la part des administrations locales. Ces demandes de rectification, ainsi que les positions fiscales incertaines identifiées non encore notifiées, donnent lieu à l'enregistrement d'un passif dont le montant est revu régulièrement conformément aux critères de l'interprétation IFRIC 23 Positions fiscales incertaines.

Note 21. Engagements d'achat de titres de minoritaires

Au 31 décembre 2021, les engagements d'achat de titres de minoritaires sont constitués, à titre principal, de l'engagement de LVMH vis-à-vis de Diageo plc pour la reprise de sa participation de 34% dans Moët Hennessy pour un montant égal à 80% de la juste valeur de Moët Hennessy à la date d'exercice de l'option. Cette option est exerçable à chaque instant avec un préavis de six mois. Dans le calcul de l'engagement, la juste valeur a été déterminée par référence à des multiples boursiers de sociétés comparables, appliqués aux données opérationnelles consolidées de Moët Hennessy.

Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (« Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH, à l'exception des participations dans Château d'Yquem, Château Cheval Blanc, Clos des Lambrays et Colgin Cellars et à l'exception de certains vignobles champenois.

Les engagements d'achat de titres de minoritaires incluent également l'engagement relatif aux minoritaires de Loro Piana (15%), ainsi que de filiales de distribution dans différents pays, principalement au Moyen-Orient.

Note 22. Fournisseurs et autres passifs courants

22.1 Fournisseurs et comptes rattachés

La variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Au 1^{er} janvier	5 098	5 814	5 206
Variation des fournisseurs et comptes rattachés	1 576	(560)	335
Variation des clients créditeurs	27	(10)	9
Effets des variations de périmètre	243	-	216
Effets des variations de change	226	(159)	56
Reclassements	(85)	14	(8)
Au 31 décembre	7 086	5 098	5 814

Les effets de variation de périmètre résultent essentiellement de l'acquisition de Tiffany. Voir Note 2.

22.2 Provisions et autres passifs courants

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Provisions à moins d'un an ^(a)	598	512	414
Instruments dérivés ^(b)	195	604	138
Personnel et organismes sociaux	2 244	1 530	1 788
Participation du personnel aux résultats	226	116	123
État et collectivités locales : impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	1 101	823	752
Clients : avances et acomptes versés	1 079	723	559
Provisions pour retour et reprise de produits ^(c)	648	463	399
Différé de règlement d'immobilisations	907	538	769
Produits constatés d'avance	396	353	273
Autres dettes	1 779	1 035	1 094
Total	9 174	6 698	6 308

(a) Voir Note 20.

(b) Voir Note 23.

(c) Voir Note 1.28.

Note 23. Instruments financiers et gestion des risques de marché

23.1 Organisation de la gestion des risques de change, de taux et des marchés actions

Les instruments financiers utilisés par le Groupe ont principalement pour objet la couverture des risques liés à son activité et à son patrimoine.

La gestion des risques de change, de taux et les transactions sur actions et instruments financiers sont effectuées de façon centralisée au niveau de chaque palier.

Le Groupe a mis en place une politique, des règles et des procédures strictes pour gérer, mesurer et contrôler ces risques de marché.

L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mesure des risques (middle office), de mise en

œuvre des opérations (front office), de gestion administrative (back office) et de contrôle financier.

Cette organisation s'appuie sur des systèmes d'information qui permettent un contrôle rapide des opérations.

Les décisions de couverture sont prises selon un processus établi qui comprend des présentations régulières aux organes de direction concernés, et font l'objet d'une documentation détaillée.

Les contreparties sont retenues notamment en fonction de leur notation et selon une approche de diversification des risques.

23.2 Synthèse des instruments dérivés

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan dans les rubriques et pour les montants suivants :

(en millions d'euros)			Notes	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Risque de taux d'intérêt	Actifs :	non courants		4	57	20
		courants		31	33	12
	Passifs :	non courants		(25)	(10)	(3)
		courants		(5)	(12)	(14)
			23.3	6	68	16
Risque de change	Actifs :	non courants		51	52	68
		courants		218	670	165
	Passifs :	non courants		(20)	(136)	(15)
		courants		(182)	(330)	(124)
			23.4	68	257	93
Autres risques	Actifs :	non courants		-	-	694
		courants		9	266	3
	Passifs :	non courants		-	-	(694)
		courants		(8)	(263)	-
			23.5	1	3	2
Total	Actifs :	non courants	10	55	110	782
		courants	13	258	968	180
	Passifs :	non courants	20	(45)	(146)	(712)
		courants	22	(195)	(604)	(138)
				74	328	112

23.3 Instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux d'intérêt

L'objectif de la politique de gestion menée est d'adapter le profil de la dette au profil des actifs, de contenir les frais financiers, et de prémunir le résultat contre une variation sensible des taux d'intérêt.

Dans ce cadre, le Groupe utilise des instruments dérivés de taux à nature ferme (swaps) ou conditionnelle (options).

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux en vie au 31 décembre 2021 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Montants nominaux par échéance				Valeur de marché ^(a) /(b)			
	À un an	D'un à cinq ans	Au-delà	Total	Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
Swaps de taux en euros, payeur de taux variable	676	2 145	-	2 821	-	-	-	-
Swaps de taux en euros, payeur de taux fixe	343	-	-	343	-	-	(2)	(2)
Swaps de devises, payeur de taux euro	476	1 845	-	2 321	-	-	9	9
Swaps de devises, receveur de taux euro	14	133	-	147	-	-	(1)	(1)
Total					-	-	6	6

(a) Gain/(Perte).

(b) Voir Note 1.11 concernant les modalités d'évaluation à valeur de marché.

23.4 Instruments dérivés liés à la gestion du risque de change

Une part importante des ventes faites par les sociétés du Groupe, à leurs clients ou à leurs propres filiales de distribution, ainsi que certains de leurs achats, sont effectués en devises différentes de leur monnaie fonctionnelle; ces flux en devises sont constitués principalement de flux intra-Groupe. Les instruments de couverture utilisés ont pour objet de réduire les risques de change issus des variations de parité de ces devises par rapport à la monnaie fonctionnelle des sociétés exportatrices ou importatrices, et sont affectés soit aux créances ou dettes commerciales de l'exercice (couverture de juste valeur), soit aux transactions prévisionnelles des exercices suivants (couverture des flux de trésorerie futurs).

Les flux futurs de devises font l'objet de prévisions détaillées dans le cadre du processus budgétaire, et sont couverts progressivement,

dans la limite d'un horizon qui n'excède un an que dans les cas où les probabilités de réalisation le justifient. Dans ce cadre, et selon les évolutions de marché, les risques de change identifiés sont couverts par des contrats à terme ou des instruments de nature optionnelle.

En outre, le Groupe est exposé au risque de change patrimonial lié à la détention d'actifs en devises. Ce risque de change peut être couvert totalement ou partiellement par la mise en place d'emprunts en devises ou par des couvertures de situations nettes de ses filiales situées hors zone euro, en utilisant des instruments appropriés ayant pour objet de limiter l'effet sur ses capitaux propres consolidés des variations de parité des devises concernées contre l'euro.

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de change en vie, au 31 décembre 2021, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Montants nominaux par exercice d'affectation ^(a)				Valeur de marché ^{(b)(c)}				
	2021	2022	Au-delà	Total	Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Couverture d'actifs nets en devises	Non affectés	Total
Options achetées									
Call USD	56	570	-	626	7	-	-	-	7
Put JPY	-	39	-	39	1	-	-	-	1
Put CNY	96	566	-	662	-	-	-	-	-
Autres	-	83	-	83	8	-	-	-	8
	152	1 258	-	1 409	16	-	-	-	16
Tunnels									
Vendeur USD	153	5 152	343	5 648	(5)	-	-	-	(5)
Vendeur JPY	19	1 198	74	1 291	38	1	-	-	39
Vendeur GBP	22	509	27	559	3	-	-	-	3
Vendeur HKD	-	290	23	312	-	-	-	-	-
Vendeur CNY	146	3 536	255	3 938	(50)	(5)	-	-	(55)
	340	10 685	722	11 747	(15)	(4)	-	-	(19)
Contrats à terme									
USD	82	(104)	-	(22)	7	-	-	-	7
ZAR	2	-	-	2	-	-	-	-	-
MYR	-	21	-	21	-	(1)	-	-	(1)
BRL	14	57	-	72	-	(1)	-	-	(1)
Autres	9	283	-	292	7	(6)	-	-	1
	108	257	-	364	14	(7)	-	-	7
Swaps cambistes									
USD	41	(1 497)	-	(1 456)	-	65	(7)	-	57
GBP	25	(235)	(1 567)	(1 777)	-	13	-	-	13
JPY	38	179	347	565	-	13	-	-	13
CNY	5	(1 204)	9	(1 190)	-	9	-	-	9
Autres	13	(340)	21	(306)	-	(10)	(18)	-	(28)
	123	(3 097)	(1 190)	(4 164)	-	89	(26)	-	64
Total	723	9 103	(468)	9 357	15	78	(26)	-	68

(a) Vente/(Achat).

(b) Voir Note 1.11 concernant les modalités d'évaluation à la valeur de marché.

(c) Gain/(Perte).

23.5 Instruments financiers liés à la gestion des autres risques

La politique d'investissement et de placement du Groupe s'inscrit dans la durée. Occasionnellement, le Groupe peut investir dans des instruments financiers à composante action ayant pour objectif de dynamiser la gestion de son portefeuille de placements.

Le Groupe est exposé aux risques de variation de cours des actions soit directement, en raison de la détention de participations ou de placements financiers, soit indirectement du fait de la détention de fonds eux-mêmes investis partiellement en actions.

Le Groupe peut utiliser des instruments dérivés sur actions ayant pour objet de construire synthétiquement une exposition économique à des actifs particuliers, de couvrir les plans de rémunérations liées au cours de l'action LVMH, ou de couvrir certains risques liés à l'évolution du cours de l'action LVMH. Ainsi, dans le cadre de l'émission d'obligations convertibles effectuée en 2016 (voir Note 19 et Note 18 de l'annexe aux Comptes consolidés 2016), LVMH avait souscrit à des instruments financiers lui permettant de couvrir intégralement l'exposition à l'évolution, positive ou négative, du cours de l'action LVMH. Le solde de ces instruments est arrivé à échéance au cours de l'exercice, les obligations convertibles auxquelles ils étaient

adossés ayant été remboursées durant l'exercice. Voir également Note 19. Au 31 décembre 2021, des instruments dérivés sur actions d'un montant nominal de 256 millions d'euros à échéance 2022 sont inscrits pour une valeur positive de 1 million d'euro.

Le Groupe, essentiellement à travers son activité Montres et Joaillerie, peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux, notamment l'argent, l'or et le platine. Dans certains cas, afin de sécuriser le coût de production, des couvertures peuvent être mises en place, soit en négociant le prix de livraisons prévisionnelles d'alliages avec des affineurs, ou le prix de produits semi-finis avec des producteurs, soit en direct par l'achat de couvertures auprès de banques de première catégorie. Dans ce dernier cas, ces couvertures consistent à acheter les métaux précieux auprès de banques ou à contracter des instruments fermes ou optionnels avec livraison physique de ces métaux. Les instruments dérivés liés à la couverture du prix des métaux précieux en vie au 31 décembre 2021 ont une valeur de marché de 1 million d'euros. D'un montant nominal de 370 millions d'euros, ces instruments financiers, auraient en cas de variation uniforme de 1% des cours de leurs sous-jacents au 31 décembre 2021, un effet net sur les réserves consolidées du Groupe de 3 millions d'euros. Ces instruments sont à échéance 2022 et 2023.

23.6 Actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur ventilés par méthode de valorisation

(en millions d'euros)	31 décembre 2021			31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Investissements et placements financiers	Instruments dérivés	Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)	Investissements et placements financiers	Instruments dérivés	Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)	Investissements et placements financiers	Instruments dérivés	Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)
Valorisation ^(a) :									
Cotation boursière	2 427	-	8 122	804	-	20 358	945	-	6 062
Modèle de valorisation reposant sur des données de marché	96	314	-	100	1 078	-	381	962	-
Cotations privées	1 384	-	-	587	-	-	322	-	-
Actifs	3 907	314	8 122	1 491	1 078	20 358	1 648	962	6 062
Valorisation ^(a) :									
Cotation boursière		-			-			-	
Modèle de valorisation reposant sur des données de marché		240			751			850	
Cotations privées		-			-			-	
Passifs		240			751			850	

(a) Voir Note 1.11 concernant les méthodes de valorisation.

Les instruments dérivés utilisés par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur, évaluée au moyen de modèles de valorisation communément utilisés et sur la base de données de marché. Le risque de contrepartie relatif à ces instruments dérivés (« Credit valuation adjustment ») est évalué sur la base de spreads de crédit

issus de données de marché observables, et de la valeur de marché des instruments dérivés ajustée par des add-ons forfaitaires fonction du type de sous-jacent et de la maturité de l'instrument dérivé. Celui-ci est non significatif aux 31 décembre 2021, 2020 et 2019.

Le montant des actifs financiers évalués sur la base de cotations privées a évolué ainsi en 2021 :

(en millions d'euros)	2021
Au 1^{er} janvier	587
Acquisitions	826
Cessions (à valeur de vente)	(96)
Gains et pertes enregistrés en résultat	90
Effets des variations de change	12
Reclassements	(35)
Au 31 décembre	1 384

23.7 Incidence des instruments financiers sur l'état global des gains et pertes consolidés

L'incidence des instruments financiers sur l'état global des gains et pertes consolidés de l'exercice se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	Risque de change ^(a)						Risque de taux d'intérêt ^(b)			Total ^(c)
	Réévaluation des parts efficaces dont :				Réévaluation du coût des couvertures	Total	Réévaluation des parts efficaces	Inefficacité	Total	
	Couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	Couvertures de juste valeur	Couvertures d'actifs nets en devises	Total						
Variations en compte de résultat	-	856	-	856	-	856	39	(3)	36	892
Variations en gains et pertes consolidés	(512)	-	(59)	(571)	(143)	(714)	11	2	13	(701)

(a) Voir Notes 1.10 et 1.24 concernant les principes de réévaluation des instruments de couverture de risque de change.

(b) Voir Notes 1.23 et 1.24 concernant les principes de réévaluation des instruments de risque de taux d'intérêt.

(c) Gain/(Perte).

La réévaluation des éléments couverts inscrits au bilan compensant la réévaluation des parts efficaces des instruments de couverture de juste valeur (voir Note 1.22), aucune inefficacité au titre des couvertures de change n'a été constatée au cours de l'exercice.

23.8 Analyses de sensibilité

L'effet en résultat des couvertures de flux de trésorerie futurs ainsi que les flux de trésorerie futurs couverts par ces instruments seront comptabilisés en 2022 principalement, leur montant étant fonction des cours de change en vigueur à cette date. Les incidences sur le résultat net de l'exercice 2021 d'une variation

de 10% du dollar US, du yen japonais, du franc suisse et du Hong Kong dollar contre l'euro, y compris l'effet des couvertures en vie durant l'exercice, par rapport aux cours qui se sont appliqués en 2021 auraient été les suivantes :

(en millions d'euros)	Dollar US		Yen japonais		Franc suisse		Dollar de Hong Kong	
	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%
Incidences liées :								
- au taux d'encaissement des ventes en devises	134	(14)	20	-	-	-	6	(1)
- à la conversion des résultats des sociétés consolidées situées hors zone euro	240	(240)	37	(37)	19	(19)	34	(34)
Incidences sur le résultat net	374	(254)	57	(37)	19	(19)	40	(35)

Les données figurant dans le tableau ci-dessus doivent être appréciées sur la base des caractéristiques des instruments de couverture en vie au cours de l'exercice 2021, constitués principalement d'options et de tunnels.

Au 31 décembre 2021, les encaissements prévisionnels de 2022 en dollar US et yen japonais sont couverts à hauteur de 80 % et 81 %, respectivement. Pour la part couverte, compte tenu de la nature optionnelle des instruments, les cours de cession seront plus favorables que 1,19 USD/EUR pour le dollar US et 129 JPY/EUR pour le yen japonais.

L'incidence des variations de change sur les capitaux propres hors résultat net peut être évaluée au 31 décembre 2021 à travers les effets d'une variation de 10 % du dollar US, du yen japonais, du franc suisse et du Hong Kong dollar contre l'euro par rapport aux cours à la même date :

(en millions d'euros)	Dollar US		Yen japonais		Franc suisse		Dollar de Hong Kong	
	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%
Conversion de l'actif net en devises	1 614	(1 614)	79	(79)	340	(340)	(1)	1
Variation de valeur des instruments de couverture, après impôt	(314)	195	(11)	73	(52)	43	(19)	13
Incidences sur les capitaux propres, hors résultat net	1 300	(1 419)	68	(6)	288	(297)	(20)	14

23.9 Risque de liquidité

Outre des risques de liquidité locaux en règle générale peu significatifs, l'exposition du Groupe au risque de liquidité peut être appréciée au moyen du montant de sa dette financière à moins d'un an avant prise en compte des instruments dérivés, soit 8,1 milliards d'euros, inférieure au solde de 10,7 milliards d'euros de trésorerie et équivalents et placements financiers, ou de l'encours de ses programmes de titres de créance à court terme négociables, soit 4,2 milliards d'euros. Au regard du non-

renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant de 13,2 milliards d'euros.

La liquidité du Groupe repose ainsi sur l'ampleur de ses placements, sur sa capacité à conclure des financements à long terme, sur la diversité de sa base d'investisseurs (titres à court terme et obligations), ainsi que sur la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées.

Le tableau suivant présente, pour les passifs financiers comptabilisés au 31 décembre 2021, l'échéancier contractuel des décaissements relatifs aux passifs financiers (hors instruments dérivés), nominal et intérêts, hors effet d'actualisation :

(en millions d'euros)	2022	2023	2024	2025	2026	Au-delà de 5 ans	Total
Emprunts obligataires et EMTN	3 132	1 618	2 728	1 537	1 352	4 819	15 186
Emprunts auprès des établissements de crédit	384	76	94	23	22	69	669
Autres emprunts et lignes de crédit	208	-	-	-	-	-	208
Titres de créance à court terme négociables	4 172	-	-	-	-	-	4 172
Découverts bancaires	203	-	-	-	-	-	203
Dette financière brute	8 099	1 694	2 822	1 560	1 374	4 888	20 437
Autres passifs, courants et non courants ^(a)	7 986	129	69	37	137	52	8 410
Fournisseurs et comptes rattachés	7 086	-	-	-	-	-	7 086
Autres passifs financiers	15 072	129	69	37	137	52	15 496
Total des passifs financiers	23 171	1 823	2 891	1 597	1 511	4 940	35 933

(a) Correspond à hauteur de 7 986 millions d'euros aux «Autres passifs courants» (hors instruments dérivés et produits constatés d'avance) et de 425 millions d'euros aux «Autres passifs non courants» (hors instruments dérivés et produits constatés d'avance d'un montant de 396 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Voir également Note 7 pour l'échéancier des décaissements relatifs aux contrats de location.

Voir Note 31.2 concernant l'échéancier contractuel des cautions et avals, Notes 19.4 et 23.4 concernant les instruments dérivés de change et Note 23.3 concernant les instruments dérivés de taux.

Note 24. Information sectorielle

Les marques et enseignes du Groupe sont organisées en six groupes d'activités. Quatre groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, regroupent les marques de produits de même nature, ayant des modes de production et de distribution similaires. Les informations concernant Louis Vuitton, Bvlgari et Tiffany sont présentées selon l'activité prépondérante de la marque, soit le groupe d'activités Mode et Maroquinerie pour Louis Vuitton et le groupe d'activités Montres et Joaillerie pour Bvlgari et Tiffany.

Le groupe d'activités Distribution sélective regroupe les activités de distribution sous enseigne. Le groupe Autres et Holdings réunit les marques et activités ne relevant pas des groupes précités, notamment le pôle média, le constructeur de yachts néerlandais Royal Van Lent, les activités hôtelières ainsi que l'activité des sociétés holdings ou immobilières.

Tiffany est intégrée au sein du groupe d'activités Montres et Joaillerie à compter de la date de prise de contrôle, en janvier 2021.

24.1 Informations par groupe d'activités

Exercice 2021

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté ^(a)	Total
Ventes hors Groupe	5 965	30 844	5 711	8 872	11 680	1 142	-	64 215
Ventes intra-Groupe	9	52	897	92	74	27	(1 150)	-
Total des ventes	5 974	30 896	6 608	8 964	11 754	1 169	(1 150)	64 215
Résultat opérationnel courant	1 863	12 842	684	1 679	534	(436)	(27)	17 139
Autres produits et charges opérationnels	(26)	(47)	(17)	(4)	(53)	151	-	4
Charges d'amortissement et de dépréciation	(226)	(2 142)	(443)	(860)	(1 399)	(294)	113	(5 251)
Dont : Droits d'utilisation	(32)	(1 291)	(149)	(410)	(836)	(89)	110	(2 698)
Autres	(195)	(851)	(294)	(449)	(563)	(205)	3	(2 554)
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition ^(b)	12 732	8 034	2 136	19 726	3 348	2 078	-	48 055
Droits d'utilisation	153	6 749	556	1 922	4 142	841	(665)	13 699
Immobilisations corporelles	3 450	3 893	752	1 730	1 667	8 059	(8)	19 543
Stocks et en-cours	6 278	3 374	831	3 949	2 410	41	(335)	16 549
Autres actifs opérationnels	1 597	2 807	1 281	1 409	747	1 060	15 609 ^(c)	24 510
Total actif	24 211	24 858	5 557	28 737	12 313	12 079	14 601	122 356
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	46 367	46 367
Dettes locatives	164	6 894	594	1 985	4 362	931	(656)	14 275
Autres passifs	1 843	6 800	2 770	2 471	3 050	1 993	42 788 ^(d)	61 715
Total passif et capitaux propres	2 007	13 694	3 364	4 456	7 412	2 924	88 499	122 356
Investissements d'exploitation ^(e)	(328)	(1 131)	(290)	(458)	(370)	(89)	1	(2 664)

Exercice 2020

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté ^(a)	Total
Ventes hors Groupe	4 744	21 172	4 456	3 315	10 115	849	-	44 651
Ventes intra-Groupe	11	35	792	41	40	19	(938)	-
Total des ventes	4 755	21 207	5 248	3 356	10 155	868	(938)	44 651
Résultat opérationnel courant	1 388	7 188	80	302	(203)	(526)	71	8 300
Autres produits et charges opérationnels	(43)	(68)	(20)	(3)	(87)	(112)	-	(333)
Charges d'amortissement et de dépréciation	(253)	(2 069)	(460)	(475)	(1 549)	(313)	117	(5 002)
<i>Dont : Droits d'utilisation</i>	<i>(34)</i>	<i>(1 226)</i>	<i>(145)</i>	<i>(254)</i>	<i>(941)</i>	<i>(93)</i>	<i>117</i>	<i>(2 575)</i>
<i>Autres</i>	<i>(219)</i>	<i>(843)</i>	<i>(315)</i>	<i>(221)</i>	<i>(608)</i>	<i>(220)</i>	<i>-</i>	<i>(2 427)</i>
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition ^(b)	9 909	7 577	2 058	5 752	3 153	2 202	-	30 651
Droits d'utilisation	162	5 730	503	1 151	4 699	888	(618)	12 515
Immobilisations corporelles	3 232	3 482	709	577	1 723	7 860	(8)	17 575
Stocks et en-cours	6 040	2 726	742	1 641	2 111	37	(281)	13 016
Autres actifs opérationnels	1 306	1 919	1 151	672	696	1 615	24 901 ^(c)	32 260
Total actif	20 650	21 433	5 163	9 793	12 383	12 602	23 994	106 017
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	36 244	36 244
Dettes locatives	170	5 766	516	1 117	4 912	959	(611)	12 828
Autres passifs	1 608	4 885	2 164	1 252	2 338	1 677	43 021 ^(d)	56 945
Total passif et capitaux propres	1 778	10 651	2 680	2 369	7 250	2 636	78 654	106 017
Investissements d'exploitation ^(e)	(320)	(827)	(280)	(210)	(410)	(431)	-	(2 478)

Exercice 2019

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté ^(a)	Total
Ventes hors Groupe	5 547	22 164	5 738	4 286	14 737	1 199	-	53 670
Ventes intra-Groupe	28	73	1 097	120	54	16	(1 388)	-
Total des ventes	5 576	22 237	6 835	4 405	14 791	1 214	(1 388)	53 670
Résultat opérationnel courant	1 729	7 344	683	736	1 395	(363)	(32)	11 492
Autres produits et charges opérationnels	(7)	(20)	(27)	(28)	(15)	(135)	-	(231)
Charges d'amortissement et de dépréciation	(191)	(1 856)	(431)	(477)	(1 409)	(251)	98	(4 517)
<i>Dont : Droits d'utilisation</i>	<i>(31)</i>	<i>(1 146)</i>	<i>(141)</i>	<i>(230)</i>	<i>(872)</i>	<i>(85)</i>	<i>98</i>	<i>(2 408)</i>
<i>Autres</i>	<i>(160)</i>	<i>(710)</i>	<i>(290)</i>	<i>(247)</i>	<i>(536)</i>	<i>(166)</i>	<i>-</i>	<i>(2 109)</i>
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition ^(b)	9 622	7 570	2 120	5 723	3 470	2 330	-	30 835
Droits d'utilisation	116	5 239	487	1 196	5 012	824	(465)	12 409
Immobilisations corporelles	3 142	3 627	773	610	1 919	7 814	(7)	17 878
Stocks et en-cours	5 818	2 884	830	1 823	2 691	44	(375)	13 717
Autres actifs opérationnels	1 547	2 028	1 518	740	895	1 317	10 946 ^(c)	18 991
Total actif	20 245	21 348	5 728	10 092	13 987	12 329	10 099	93 830
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	35 717	35 717
Dettes locatives	118	5 191	481	1 141	5 160	888	(434)	12 545
Autres passifs	1 727	4 719	2 321	1 046	2 938	1 679	31 139 ^(d)	45 569
Total passif et capitaux propres	1 845	9 910	2 802	2 187	8 098	2 567	66 421	93 830
Investissements d'exploitation ^(e)	(325)	(1 199)	(378)	(296)	(659)	(436)	-	(3 294)

- (a) Les éliminations portent sur les ventes entre groupes d'activités; il s'agit le plus souvent de ventes des groupes d'activités hors Distribution sélective à ce dernier. Les prix de cession entre les groupes d'activités correspondent aux prix habituellement utilisés pour des ventes à des grossistes ou à des détaillants hors Groupe.
(b) Les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition sont constitués des montants nets figurant en Notes 3 et 4.
(c) Les actifs non affectés incluent les investissements et placements financiers, les autres actifs à caractère financier et les créances d'impôt courant et différé.
(d) Les passifs non affectés incluent les dettes financières, les dettes d'impôt courant et différé ainsi que les dettes relatives aux engagements d'achat de titres de minoritaires.
(e) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

24.2 Informations par zone géographique

La répartition des ventes par zone géographique de destination est la suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
France	4 111	3 333	4 725
Europe (hors France)	9 860	7 337	10 203
États-Unis	16 591	10 647	12 613
Japon	4 384	3 164	3 878
Asie (hors Japon)	22 365	15 366	16 189
Autres pays	6 904	4 804	6 062
Ventes	64 215	44 651	53 670

La répartition des investissements d'exploitation par zone géographique se présente ainsi :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
France	1 054	1 002	1 239
Europe (hors France)	520	444	687
États-Unis	313	336	453
Japon	82	134	133
Asie (hors Japon)	488	342	534
Autres pays	207	220	248
Investissements d'exploitation	2 664	2 478	3 294

Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de marques et écarts d'acquisition, qui

doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci génèrent par région, et non en fonction de la région de leur détention juridique.

24.3 Informations trimestrielles

La répartition des ventes par groupe d'activités et par trimestre est la suivante :

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations	Total
Premier trimestre	1 510	6 738	1 550	1 883	2 337	215	(274)	13 959
Deuxième trimestre	1 195	7 125	1 475	2 140	2 748	280	(257)	14 706
Troisième trimestre	1 546	7 452	1 642	2 137	2 710	330	(305)	15 512
Quatrième trimestre	1 723	9 581	1 941	2 804	3 959	344	(314)	20 038
Total 2021	5 974	30 896	6 608	8 964	11 754	1 169	(1 150)	64 215
Premier trimestre	1 175	4 643	1 382	792	2 626	251	(273)	10 596
Deuxième trimestre	810	3 346	922	527	2 218	153	(179)	7 797
Troisième trimestre	1 364	5 945	1 370	947	2 332	232	(235)	11 955
Quatrième trimestre	1 406	7 273	1 574	1 090	2 979	232	(251)	14 303
Total 2020	4 755	21 207	5 248	3 356	10 155	868	(938)	44 651
Premier trimestre	1 349	5 111	1 687	1 046	3 510	187	(352)	12 538
Deuxième trimestre	1 137	5 314	1 549	1 089	3 588	193	(326)	12 544
Troisième trimestre	1 433	5 448	1 676	1 126	3 457	511 ^(a)	(335)	13 316
Quatrième trimestre	1 657	6 364	1 923	1 144	4 236	323	(375)	15 272
Total 2019	5 576	22 237	6 835	4 405	14 791	1 214	(1 388)	53 670

(a) Inclut la totalité des ventes de Belmond pour la période d'avril à septembre 2019.

Note 25. Ventes et charges par nature

25.1 Analyse des ventes

Les ventes sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Ventes réalisées par les marques et enseignes	63 920	44 421	53 302
Royalties et revenus de licences	105	96	110
Revenus des immeubles locatifs	15	14	20
Autres revenus	175	119	238
Total	64 215	44 651	53 670

La part des ventes réalisées par le Groupe dans ses propres boutiques, y compris les ventes réalisées via les sites de e-commerce, représente environ 74% des ventes de l'exercice 2021 (70% en

2020 et 2019), soit 47 624 millions d'euros en 2021 (31 461 millions d'euros en 2020 et 37 356 millions d'euros en 2019).

25.2 Charges par nature

Le résultat opérationnel courant inclut notamment les charges suivantes :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Frais de publicité et de promotion	7 291	4 869	6 265
Charges de personnel	10 543	8 537	9 423
Dépenses de recherche et développement	147	139	140

Voir également Note 7 concernant le détail des charges liées aux contrats de location.

Les frais de publicité et de promotion sont principalement constitués du coût des campagnes médias et des frais de publicité sur les lieux de vente ; ils intègrent également les frais de personnel dédié à cette fonction.

Au 31 décembre 2021, le nombre de magasins exploitées par le Groupe dans le monde, en particulier par les groupes Mode et Maroquinerie et Distribution sélective, est de 5 556 (5 003 au 31 décembre 2020, 4 915 au 31 décembre 2019).

Les charges de personnel sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Salaires et charges sociales	10 266	8 410	9 180
Retraites, participation aux frais médicaux et avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies ^(a)	145	66	167
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés ^(b)	132	62	76
Charges de personnel	10 543	8 537	9 423

(a) Voir Note 30.
(b) Voir Note 17.3.

La répartition par catégorie professionnelle de l'effectif moyen au cours des exercices présentés en équivalent temps plein s'établit ainsi :

(en nombre et en pourcentage)	2021	%	2020	%	2019	%
Cadres	35 875	23	33 297	22	30 883	21
Techniciens, responsables d'équipe	15 688	10	14 760	10	14 774	10
Employés administratifs, personnel de vente	78 297	50	76 197	51	81 376	55
Personnel de production	28 093	18	24 089	16	20 682	14
Total	157 953	100	148 343	100	147 715	100

25.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des Commissaires aux comptes de Christian Dior SE et des membres de leurs réseaux enregistrés dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2021 se détaille comme suit :

<i>(en millions d'euros, hors taxes)</i>			2021
	Ernst & Young et Autres	Mazars	Total
Honoraires relatifs à des prestations d'audit	10	12	22
Prestations fiscales	2	n.s.	2
Autres	4	n.s.	4
Honoraires relatifs à des prestations autres que l'audit	6	n.s.	6
Total	16	12	28

n.s. : non significatif.

Les honoraires relatifs aux prestations d'audit incluent des prestations connexes aux missions de certification des comptes consolidés et statutaires pour des montants peu significatifs.

Outre les prestations fiscales, principalement réalisées hors de France afin de permettre aux filiales et aux expatriés du

Groupe de répondre à leurs obligations déclaratives locales, les prestations autres que l'audit incluent des attestations de natures diverses, portant principalement sur le chiffre d'affaires de certaines boutiques requises par les bailleurs, ainsi que des vérifications particulières réalisées à la demande du Groupe, principalement dans les pays où l'audit légal n'est pas requis.

Note 26. Autres produits et charges opérationnels

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020	2019
Résultats de cessions	9	(22)	-
Réorganisations	-	(6)	(57)
Réévaluation de titres acquis antérieurement à leur première consolidation	119	-	-
Frais liés aux acquisitions de sociétés consolidées	(18)	(35)	(45)
Dépréciation ou amortissement des marques, enseignes, écarts d'acquisition et autres actifs immobilisés	(89)	(235)	(26)
Autres, nets	(16)	(35)	(104)
Autres produits et charges opérationnels	4	(333)	(231)

La réévaluation de titres acquis antérieurement à leur première consolidation fait suite à la prise de participation complémentaire donnant le contrôle d'Off-White et de Buly. Voir Note 2.

Les dépréciations et amortissements enregistrés portent essentiellement sur des marques et écarts d'acquisition. En 2020 et 2019, les frais liés aux acquisitions de sociétés consolidées étaient essentiellement relatifs à l'acquisition de Tiffany (voir Note 2).

Note 27. Résultat financier

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020	2019
Coût de la dette financière brute	3	(88)	(162)
Produits de la trésorerie et des placements financiers	40	46	47
Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux	(3)	4	(1)
Coût de la dette financière nette	40	(38)	(116)
Intérêts sur dettes locatives	(242)	(281)	(290)
Dividendes reçus au titre des investissements financiers	10	12	8
Coûts des dérivés de change	(206)	(262)	(230)
Effets des réévaluations des investissements et placements financiers	499	(4)	73
Autres, nets	(49)	(38)	(21)
Autres produits et charges financiers	254	(292)	(170)
Résultat financier	52	(611)	(577)

Les produits de la trésorerie et des placements financiers comprennent les éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020	2019
Revenus de la trésorerie et équivalents	27	38	33
Revenus des placements financiers	13	8	14
Produits de la trésorerie et des placements financiers	40	46	47

Les effets des réévaluations de la dette financière et des instruments de taux proviennent des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020	2019
Dette financière couverte	82	(39)	(3)
Dérivés de couverture	(80)	40	4
Dérivés non affectés	(5)	3	(1)
Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux	(3)	4	(1)

Le coût des dérivés de change s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020	2019
Coûts des dérivés de change commerciaux	(196)	(234)	(230)
Coûts des dérivés de change relatifs aux actifs nets en devises	3	(20)	5
Coûts et autres éléments relatifs aux autres dérivés de change	(13)	(8)	(5)
Coûts des dérivés de change	(206)	(262)	(230)

Note 28. Impôts sur les résultats

28.1 Analyse de la charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020	2019
Impôt courant de l'exercice	(5 336)	(2 617)	(3 259)
Impôt courant relatif aux exercices antérieurs	(20)	(13)	12
Impôt courant	(5 356)	(2 630)	(3 247)
Variation des impôts différés	913	330	383
Effet des changements de taux d'impôt sur les impôts différés	(87)	(85)	(10)
Impôts différés	826	246	373
Charge totale d'impôt au compte de résultat	(4 531)	(2 385)	(2 874)
Impôts sur les éléments comptabilisés en capitaux propres	89	(122)	28

28.2 Ventilation des impôts différés nets au bilan

Les impôts différés nets au bilan s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Impôts différés actifs	3 156	2 325	2 274
Impôts différés passifs	(6 302)	(5 079)	(5 094)
Impôts différés nets au bilan	(3 147)	(2 753)	(2 820)

28.3 Analyse de l'écart entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition théorique

Le taux d'imposition effectif s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020	2019
Résultat avant impôt	17 195	7 355	10 684
Charge totale d'impôt	(4 531)	(2 385)	(2 874)
Taux d'imposition effectif	26,4%	32,4%	26,9%

Le rapprochement entre le taux d'imposition théorique, qui est le taux légal applicable aux sociétés françaises, y compris la contribution sociale de 3,3%, et le taux d'imposition effectif constaté dans les états financiers consolidés, s'établit de la façon suivante :

<i>(en pourcentage du résultat avant impôt)</i>	2021	2020	2019
Taux d'imposition en France	28,4	32,0	34,4
Changements de taux d'impôt	0,5	1,1	(0,1)
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français	(3,0)	(6,0)	(8,7)
Résultats et reports déficitaires, et autres variations d'impôts différés	(3,2)	0,9	(0,3)
Différences entre les résultats consolidés et imposables, et résultats imposables à un taux réduit	2,2	2,4	-
Impôts de distribution ^(a)	1,4	2,0	1,6
Taux d'imposition effectif du groupe	26,4	32,4	26,9

(a) Les impôts de distribution sont principalement relatifs à la taxation des dividendes intra-Gruppe.

Le taux effectif d'impôt du Groupe est de 26,4% en 2021, contre 32,4% en 2020 et 26,9% en 2019.

Au-delà des éléments exceptionnels de l'année 2020 liés à la pandémie de Covid-19 qui ne se sont pas reproduits, l'exercice 2021 enregistre des effets positifs non-récurrents liés aux variations des impôts différés, principalement en lien avec l'application par le Groupe de mesures fiscales spécifiques en Italie. En effet, une loi italienne a permis la réévaluation libre des actifs immobilisés en contrepartie du paiement d'un impôt de 3% du montant

de la réévaluation pour certains actifs et en franchise totale d'impôt pour ceux du secteur hôtelier ; les impôts différés passifs enregistrés historiquement en lien avec ces actifs réévalués ont été repris en résultat.

Au 31 décembre 2020, le taux effectif d'imposition, soit 32,4%, résultait de la situation particulière liée à la pandémie de Covid-19 avec une stabilité des charges comptables ne donnant pas lieu à déduction pour le calcul de l'impôt sur le résultat tandis que les résultats de l'activité étaient en forte diminution.

28.4 Sources d'impôts différés

Au compte de résultat^(a)

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Évaluation des marques	350	(6)	32
Autres écarts de réévaluation	245	17	11
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(125)	47	(15)
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	(9)	3	-
Provisions pour risques et charges	121	78	182
Marge intra-Groupe comprise dans les stocks	120	(101)	118
Autres retraitements de consolidation	157	143	9
Reports déficitaires	(30)	65	36
Total	826	246	373

(a) Produits/(Charges).

Variation des impôts différés en capitaux propres^(a)

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Réévaluation des terres à vigne à valeur de marché	(13)	3	(11)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	-	-	-
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	161	(121)	(11)
Gains et pertes actuariels au titre des engagements envers le personnel	(59)	6	39
Total	89	(112)	17

(a) Gains/(Pertes).

Au bilan^(a)

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Évaluation des marques	(5 101)	(3 646)	(3 689)
Réévaluation des terres à vigne à valeur de marché	(595)	(580)	(585)
Autres écarts de réévaluation	(439)	(716)	(719)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(144)	(18)	(65)
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	77	(78)	40
Provisions pour risques et charges	945	719	693
Marge intra-Groupe comprise dans les stocks	936	802	921
Autres retraitements de consolidation	1 052	615	507
Reports déficitaires	122	148	77
Total	(3 147)	(2 755)	(2 820)

(a) Actif/(Passif).

28.5 Reports déficitaires

Au 31 décembre 2021, les reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés et n'ayant pas donné lieu à comptabilisation de montants à l'actif du bilan (impôts différés actifs ou créances)

représentent une économie potentielle d'impôt de 416 millions d'euros (440 millions d'euros en 2020 et 456 millions d'euros en 2019).

28.6 Consolidations fiscales

Le régime français d'intégration fiscale permet aux sociétés françaises membres d'un même groupe d'intégration fiscale de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante reste redevable.

Christian Dior et ses filiales françaises détenues à plus de 95% font partie du groupe d'intégration fiscale dont la tête de groupe est Agache depuis le 1^{er} janvier 2018.

LVMH SE et la plupart de ses filiales françaises détenues à plus de 95% constituent un autre groupe d'intégration fiscale dont la société mère intégrante est LVMH SE. Ce régime a généré une diminution de la charge d'impôt courant de 91 millions d'euros en 2021 (diminution de la charge d'impôt de 251 millions d'euros en 2020 et de la charge d'impôt de 138 millions d'euros en 2019).

Les autres régimes de consolidation fiscale en vigueur, notamment aux États-Unis, ont généré une diminution de la charge d'impôt courant de 36 millions d'euros en 2021 (93 millions d'euros en 2020 et 61 millions d'euros en 2019).

Note 29. Résultat par action

	2021	2020	2019
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	4 946	1 933	2 938
Impact des instruments dilutifs sur les filiales (en millions d'euros)	(2)	(2)	(4)
Résultat net, part du Groupe dilué (en millions d'euros)	4 944	1 931	2 934
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'exercice	180 507 516	180 507 516	180 507 516
Nombre moyen d'actions Christian Dior auto-détenues sur l'exercice	(96 936)	(96 936)	(188 879)
Nombre moyen d'actions pris en compte pour le calcul avant dilution	180 410 580	180 410 580	180 318 638
Résultat net, part du Groupe par action (en euros)	27,41	10,72	16,29
Nombre moyen d'actions en circulation pris en compte ci-dessus	180 410 580	180 410 580	180 318 638
Effet de dilution des plans d'options et des actions gratuites et de performance	-	-	-
Nombre moyen d'actions pris en compte dans le calcul après effets dilutifs	180 410 580	180 410 580	180 318 638
Résultat net, part du Groupe par action après dilution (en euros)	27,40	10,70	16,27

La totalité des instruments susceptibles de diluer le résultat par action a été prise en considération dans la détermination de l'effet de dilution.

Aucun événement de nature à modifier significativement le nombre d'actions en circulation ou le nombre d'actions potentielles n'est intervenu entre le 31 décembre 2021 et la date d'arrêté des comptes.

Note 30. Engagements de retraite, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel

30.1 Charge de l'exercice

La charge enregistrée au cours des exercices présentés au titre des engagements de retraite, de participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Coût des services rendus	130	106	112
Coût financier, net	15	8	12
Écarts actuariels	-	-	(2)
Modifications des régimes	(1)	(48)	46
Charge de l'exercice au titre des régimes à prestations définies	145	66	167

Aucun événement significatif concernant les engagements de retraites et assimilés n'est survenu au cours de l'exercice, hormis l'effet de l'intégration de Tiffany, soit un engagement net comptabilisé complémentaire de 315 millions d'euros au titre des régimes de

retraites à prestations définies en vigueur aux États-Unis. Voir également Note 1.2 concernant l'effet de la décision d'agenda de l'IFRIC d'avril 2021 portant sur le rythme de comptabilisation des engagements.

30.2 Engagement net comptabilisé

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Droits couverts par des actifs financiers		2 656	1 894	1 867
Droits non couverts par des actifs financiers		472	250	250
Valeur actualisée des droits		3 128	2 144	2 117
Valeur de marché des actifs financiers		(2 299)	(1 397)	(1 340)
Engagement net comptabilisé		829	747	777
Dont : Provisions à plus d'un an	20	915	784	812
Provisions à moins d'un an	20	17	9	8
Autres actifs		(103)	(45)	(43)
Total		829	747	777

30.3 Analyse de la variation de l'engagement net comptabilisé

(en millions d'euros)	Valeur actualisée des droits	Valeur de marché des actifs financiers	Engagement net comptabilisé
Au 31 décembre 2020	2 144	(1 397)	747
Coût des services rendus	130	-	130
Coût financier, net	49	(34)	15
Prestations aux bénéficiaires	(140)	101	(40)
Augmentation des actifs financiers dédiés	-	(111)	(111)
Contributions des employés	10	(10)	-
Variations de périmètre et reclassifications	958	(644)	314
Modifications des régimes	(1)	-	(1)
Écarts actuariels, dont :	(140)	(112)	(252)
- effets d'expérience ^(a)	(64)	(112)	(176)
- changements d'hypothèses démographiques ^(a)	2	-	2
- changements d'hypothèses financières ^(a)	(78)	-	(78)
Effet des variations de taux de change	118	(91)	27
Au 31 décembre 2021	3 128	(2 299)	829

(a) (Gains)/Pertes.

Les écarts actuariels liés aux effets d'expérience dégagés durant les quatre exercices précédents se sont élevés à :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018	2017
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur actualisée des droits	(12)	31	4	4
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur de marché des actifs financiers	(67)	(82)	41	(49)
Écarts actuariels liés aux effets d'expérience^(a)	(79)	(51)	45	(45)

(a) (Gains)/Pertes.

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements sur les exercices présentés dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

(en pourcentage)	31 décembre 2021					31 décembre 2020					31 décembre 2019				
	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse
Taux d'actualisation ^(a)	0,70	2,89	1,74	1,00	0,06	0,44	2,49	1,43	1,00	0,05	0,46	2,99	2,05	0,50	0,10
Taux d'augmentation future des salaires	1,96	3,59	n.a.	2,07	1,75	2,75	4,10	n.a.	2,00	1,69	2,75	4,39	n.a.	1,87	1,79

(a) Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées notées AA à la date de clôture dans les pays concernés. Des obligations de maturités comparables à celles des engagements ont été retenues.
n.a. : non applicable.

L'hypothèse d'augmentation du coût des frais médicaux aux États-Unis est de 6,50% pour 2022, puis décroît progressivement pour atteindre 4,75% à l'horizon 2025.

Une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation entraînerait une réduction de 250 millions d'euros de la valeur actualisée des droits au 31 décembre 2021; une réduction de 0,5 point du taux d'actualisation entraînerait une augmentation de 255 millions d'euros.

30.4 Analyse des droits

L'analyse de la valeur actualisée des droits par type de régime est la suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Retraites complémentaires	2 601	1 627	1 597
Indemnités de départ en retraite et assimilées	351	432	427
Frais médicaux	133	45	54
Médailles du travail	33	33	32
Autres	10	7	6
Valeur actualisée des droits	3 128	2 144	2 116

La répartition géographique de la valeur actualisée des droits est la suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
France	746	833	886
Europe (hors France)	647	614	581
États-Unis	1 514	506	454
Japon	164	137	144
Asie (hors Japon)	49	47	44
Autres pays	8	7	7
Valeur actualisée des droits	3 128	2 144	2 116

Les principaux régimes constitutifs de l'engagement au 31 décembre 2021 sont les suivants :

En France :

- il s'agit de l'engagement vis-à-vis des membres du Comité exécutif de LVMH et de cadres dirigeants du Groupe, qui bénéficiaient, après une certaine ancienneté dans leurs fonctions, d'un régime de retraite complémentaire dont le montant était fonction de la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées. En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, ce régime de retraite complémentaire a été fermé et les droits ont été gelés à la date du 31 décembre 2019 ;
- il s'agit en outre des indemnités de fin de carrière et médailles du travail, dont le versement est prévu par la loi et les conventions collectives, respectivement lors du départ en retraite ou après une certaine ancienneté.

En Europe (hors France), les engagements concernent les régimes de retraite à prestations définies mis en place au Royaume-Uni par certaines sociétés du Groupe, la participation des sociétés suisses au régime légal de retraite (« Loi pour la Prévoyance Professionnelle »), ainsi que le TFR (*Trattamento di Fine Rapporto*) en Italie, dont le versement est prévu par la loi au moment du départ de l'entreprise, quel qu'en soit le motif.

Aux États-Unis, l'engagement provient des régimes de retraite à prestations définies ou de remboursement des frais médicaux aux retraités, mis en place par certaines sociétés du Groupe, notamment Tiffany. L'essentiel de l'engagement résulte de régimes de retraites qualifiés au sens du code de l'impôt sur le revenu (*Internal revenue service code*) des États-Unis.

30.5 Analyse des actifs financiers dédiés

Les valeurs de marché des actifs financiers, dans lesquels les fonds versés sont investis, se répartissent ainsi, par type de support :

(en pourcentage de la valeur de marché des actifs financiers dédiés)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Actions	30	22	19
Obligations			
– émetteurs privés	28	32	35
– émetteurs publics	13	9	8
Trésorerie, fonds d'investissement, immobilier et autres	29	37	38
Total	100	100	100

Ces actifs ne comportent pas de titres de créance émis par les sociétés du Groupe, d'actions LVMH ou d'actions Christian Dior pour un montant important.

Le Groupe prévoit d'augmenter en 2022 les actifs financiers dédiés par des versements de 111 millions d'euros environ.

Note 31. Engagements hors bilan

31.1 Engagements d'achat

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Raisins, vins et eaux-de-vie	2 843	2 725	2 840
Autres engagements d'achat de matières premières	759	250	211
Immobilisations industrielles ou commerciales	715	428	674
Titres de participation et investissements financiers	317	13 237	14 761

Dans l'activité Vins et Spiritueux, une partie des approvisionnements futurs en raisins, vins clairs et eaux-de-vie résulte d'engagements d'achat auprès de producteurs locaux diversifiés. Ces engagements sont évalués, selon la nature des approvisionnements, sur la base des termes contractuels, ou sur la base des prix connus à la date de la clôture et de rendements de production estimés.

Aux 31 décembre 2020 et 2019, les engagements d'achat de titres de participation incluaient les effets de l'engagement pris par LVMH d'acquérir, en numéraire, la totalité des actions de Tiffany & Co. («Tiffany»), soit 16,1 milliards de dollars US. Cette transaction a été finalisée le 7 janvier 2021, voir également Note 2.1.

Au 31 décembre 2021, l'échéancier des engagements d'achat est le suivant :

(en millions d'euros)	À moins d'un an	D'un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Raisins, vins et eaux-de-vie	833	1 759	252	2 843
Autres engagements d'achat de matières premières	564	195	-	759
Immobilisations industrielles ou commerciales	369	191	155	715
Titres de participation et investissements financiers	317	-	-	317

31.2 Cautions, avals et autres garanties

Au 31 décembre 2021, ces engagements s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Avais et cautions	415	444	371
Autres garanties	162	169	163
Garanties données	577	613	534
Garanties reçues	(65)	(47)	(53)

Les échéances de ces engagements se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	À moins d'un an	D'un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Avais et cautions	402	5	8	415
Autres garanties	84	71	7	162
Garanties données	486	77	14	577
Garanties reçues	(37)	(26)	(2)	(65)

31.3 Autres engagements

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagements hors bilan significatifs autres que ceux décrits ci-dessus.

Note 32. Faits exceptionnels et litiges

Dans le cadre de la gestion de ses activités courantes, le Groupe est partie à diverses procédures concernant le droit des marques, la protection des données personnelles, la protection des droits de propriété intellectuelle, la protection des réseaux de distribution sélective, la protection des consommateurs, les contrats de licence, les relations avec ses salariés, le contrôle des déclarations fiscales et toutes autres matières inhérentes à ses activités. Le Groupe estime que les provisions constituées au bilan, au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connus ou en

cours à la date de clôture, sont d'un montant suffisant pour que la situation financière consolidée ne soit pas affectée de manière significative en cas d'issue défavorable.

Il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage dont la Société a connaissance, qui soit en cours ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Note 33. Parties liées

33.1 Relations du groupe Christian Dior avec Agache et ses filiales

Le groupe Christian Dior est consolidé dans les comptes de Financière Agache, détenue par la société Agache.

La société Agache, qui dispose d'équipes spécialisées, fournit au groupe Christian Dior des prestations d'assistance principalement dans les domaines de l'ingénierie financière, de la stratégie, du développement, du droit des affaires et de l'immobilier;

en outre, la société Agache donne en location au groupe Christian Dior des locaux à usage de bureaux.

Inversement, le groupe Christian Dior fournit diverses prestations administratives et opérationnelles et donne en location des biens immobiliers ou mobiliers à la société Agache ou à certaines de ses filiales.

Les transactions entre le groupe Christian Dior, d'une part, et Agache et ses filiales, d'autre part, peuvent être résumées comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
- Facturations d'Agache et ses filiales au groupe Christian Dior	(4)	(5)	(6)
Montant dû au 31 décembre	-	-	-
- Facturations du groupe Christian Dior à Agache et ses filiales	10	9	6
Montant à recevoir au 31 décembre	3	2	-

33.2 Relations du groupe Christian Dior avec Diageo

Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (ci-après « Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH, à l'exception de Château d'Yquem, de Château Cheval Blanc, du Domaine du Clos des Lambrays, de Colgin Cellars et de certains vignobles champenois. Le groupe Diageo détient une participation de 34% dans Moët Hennessy. Lors de la prise de participation, en 1994, a été établie une convention entre Diageo et LVMH ayant pour objet la répartition

des frais communs de holding entre Moët Hennessy et les autres holdings du groupe LVMH.

En application de cette convention, Moët Hennessy a supporté 13% des frais communs en 2021 (14% en 2020 et 2019), et a refacturé à ce titre à LVMH SE les frais excédentaires encourus. Après refacturation, le montant des frais communs supporté par Moët Hennessy s'élève à 19 millions d'euros en 2021 (22 millions d'euros en 2020, 25 millions d'euros en 2019).

33.3 Relations avec la Fondation Louis Vuitton

La Fondation Louis Vuitton a ouvert en octobre 2014 un musée d'art moderne et contemporain à Paris. Le groupe LVMH finance la Fondation dans le cadre de ses actions de mécénat. Les contributions nettes correspondantes figurent en

« Immobilisations corporelles » et sont amorties depuis l'ouverture du musée, soit depuis octobre 2014, sur la durée résiduelle de la convention d'occupation du domaine public octroyée par la Ville de Paris.

33.4 Organes de Direction

La rémunération globale des membres du Conseil d'administration, au titre de leurs fonctions dans le Groupe, s'analyse de façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Rémunérations brutes, charges patronales et avantages en nature	7	17	18
Avantages post-emploi	-	12	17
Autres avantages à long terme	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	-
Coût des plans d'options et assimilés	7	9	11
Total	14	38	46

L'engagement comptabilisé au 31 décembre 2021, au titre des avantages post-emploi, net des actifs financiers dédiés, est de 18 millions d'euros (24 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 27 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Note 34. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2021 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 27 janvier 2022.

7. Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
VINS ET SPIRITUEUX							
MHCS	Épernay, France	IG	27%	Moët Hennessy Shanghai	Shanghai, Chine	IG	27%
Moët Hennessy Italia SpA	Milan, Italie	IG	27%	Moët Hennessy India	Mumbai, Inde	IG	27%
Société Civile des Crus de Champagne	Reims, France	IG	27%	Jas Hennessy Taiwan	Taipei, Taiwan	IG	27%
Moët Hennessy UK	Londres, Royaume-Uni	IG	27%	Moët Hennessy Diageo China Company	Shanghai, Chine	JV	27%
Moët Hennessy España	Barcelone, Espagne	IG	27%	Moët Hennessy Distribution Russia	Moscou, Russie	IG	27%
Moët Hennessy Portugal	Lisbonne, Portugal	IG	27%	Moët Hennessy Vietnam Importation Co.	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	27%
Moët Hennessy (Suisse)	Genève, Suisse	IG	27%	Moët Hennessy Vietnam Distribution Shareholding Co.	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	14%
Moët Hennessy Deutschland GmbH	Munich, Allemagne	IG	27%	Moët Hennessy Russia	Moscou, Russie	IG	27%
Moët Hennessy Entreprise Adaptée	Épernay, France	IG	27%	MH Champagnes and Wines Korea Ltd	Icheon, Corée du Sud	IG	27%
Champagne Des Moutiers	Épernay, France	IG	27%	MHD Moët Hennessy Diageo	Tokyo, Japon	JV	27%
Moët Hennessy de Mexico	Mexico, Mexique	IG	27%	Moët Hennessy Asia Pacific Pte Ltd	Singapour	IG	27%
Chamfipar	Épernay, France	IG	27%	Moët Hennessy Australia	Mascot, Australie	IG	27%
Société Viticole de Reims	Épernay, France	IG	27%	Polmos Zyrardow Sp. Z O.O.	Zyrardow, Pologne	IG	27%
Compagnie Française du Champagne et du Luxe	Épernay, France	IG	27%	The Glenmorangie Company	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Champagne Bernard Breuzon	Colombé-le-Sec, France	IG	27%	Macdonald & Muir Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Moët Hennessy Belux	Bruxelles, Belgique	IG	27%	Ardbeg Distillery Limited	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Champagne De Mansin	Gyé-sur-Seine, France	IG	27%	Glenmorangie Distillery Co. Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Moët Hennessy Österreich	Vienne, Autriche	IG	27%	James Martin & Company Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Moët Hennessy Polska	Varsovie, Pologne	IG	27%	Nicol Anderson & Co. Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Moët Hennessy Suomi	Helsinki, Finlande	IG	27%	Woodinville Whiskey Company LLC	Washington, USA	IG	27%
Moët Hennessy Czech Republic	Prague, République Tchèque	IG	27%	RUM Entreprise	Paris, France	IG	27%
Moët Hennessy Sverige	Stockholm, Suède	IG	27%	Agrotequilera de Jalisco	Mexico, Mexique	MEE	14%
Moët Hennessy Norge	Sandvika, Norvège	IG	27%	SAS Château d'Esclans	La Motte, France	IG	27%
Moët Hennessy Danmark	Copenhague, Danemark	IG	27%	Cave d'Esclans	La Motte, France	IG	27%
Moët Hennessy Services UK	Londres, Royaume-Uni	IG	27%	G2I	La Motte, France	IG	27%
Moët Hennessy Turkey	Istanbul, Turquie	IG	27%	MODE ET MAROQUINERIE			
Moët Hennessy South Africa Pty Ltd	Johannesbourg, Afrique du Sud	IG	27%	Manufacture de Souliers Louis Vuitton	Fiesso d'Artico, Italie	IG	41%
SCEV 4F	Épernay, France	IG	27%	Louis Vuitton Malletier	Paris, France	IG	41%
Moët Hennessy Nigeria	Lagos, Nigeria	IG	27%	Louis Vuitton Saint-Barthélemy	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	41%
SAS Champagne Manuel Janisson	Verzenay, France	IG	27%	Louis Vuitton Cantacilic Ticaret	Istanbul, Turquie	IG	41%
SCI JVGNOBLES	Verzenay, France	IG	27%	Louis Vuitton Editeur	Paris, France	IG	41%
Moët Hennessy Nederland	Baarn, Pays-Bas	IG	27%	Louis Vuitton International	Paris, France	IG	41%
Moët Hennessy USA	New York, USA	IG	27%	Société des Ateliers Louis Vuitton	Paris, France	IG	41%
MHD Moët Hennessy Diageo	Courbevoie, France	JV	27%	Les Ateliers Joailliers Louis Vuitton	Paris, France	IG	41%
SA Du Château d'Yquem	Sauternes, France	IG	40%	Manufacture des Accessoires Louis Vuitton	Fiesso d'Artico, Italie	IG	41%
SC Du Château d'Yquem	Sauternes, France	IG	40%	Louis Vuitton Bahrain WLL	Manama, Bahrein	IG	31%
Société Civile Cheval Blanc (SCCB)	Saint-Émilion, France	MEE	21%	Société Louis Vuitton Services	Paris, France	IG	41%
Société du Domaine des Lambrays	Morey-Saint-Denis, France	IG	41%	Louis Vuitton Qatar LLC	Doha, Qatar	IG	30%
Colgin Cellars	Californie, USA	IG	25%	Société des Magasins Louis Vuitton France	Paris, France	IG	41%
Chandon International	Paris, France	IG	27%	Off-White Operating SRL	Milan, Italie	MEE	10%
Domaine Chandon, Inc	Californie, USA	IG	27%	Belle Jardinière	Paris, France	IG	41%
DIONISO S.R.L	Sesto San Giovanni, Italie	JV	14%	La Fabrique du Temps Louis Vuitton	Meyrin, Suisse	IG	41%
Moët Hennessy Do Brasil - Vinhos E Destilados	São Paulo, Brésil	IG	27%	Louis Vuitton Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%
Bodegas Chandon Argentina	Buenos Aires, Argentine	IG	27%	ELV	Paris, France	IG	41%
Domaine Chandon Australia Pty	Coldstream, Victoria, Australie	IG	27%	Louis Vuitton Services Europe	Bruxelles, Belgique	IG	41%
Domaine Chandon (Ningxia)	Yinchuan, Chine	IG	27%	Louis Vuitton UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Moët Hennessy Co, Ltd				Louis Vuitton Ireland	Dublin, Irlande	IG	41%
Moët Hennessy Chandon (Ningxia) Vineyards Co, Ltd	Yinchuan, Chine	IG	17%	Louis Vuitton Deutschland	Munich, Allemagne	IG	41%
Esclans Estate	La Motte, France	IG	27%	Louis Vuitton Ukraine	Kiev, Ukraine	IG	41%
Ace Of Spades Holdings LLC	New York, USA	IG	14%	Manufacture de Maroquinerie et Accessoires Louis Vuitton	Barcelona, Espagne	IG	41%
Cheval Des Andes	Buenos Aires, Argentine	MEE	14%	Atepele - Ateliers des Pontes de Lima	Calvelo, Portugal	IG	41%
Cape Mentelle Vineyards Ltd	Margaret River, Australie	IG	27%	Louis Vuitton Netherlands	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
Veuve Clicquot Pties Pty Ltd	Margaret River, Australie	IG	27%	Louis Vuitton Belgium	Bruxelles, Belgique	IG	41%
Cloudy Bay Vineyards Ltd	Blenheim, Nouvelle Zélande	IG	27%	Louis Vuitton Luxembourg	Luxembourg	IG	41%
Moët Hennessy Shangri-La (Deqin) Winery Company	Deqin, Chine	IG	22%	Louis Vuitton Hellas	Athènes, Grèce	IG	41%
Newton Vineyard LLC	Californie, USA	IG	27%	Louis Vuitton Portugal Maleiro	Lisbonne, Portugal	IG	41%
Château du Galoupet	La Londe-les-Maures, France	IG	27%	Louis Vuitton Israel	Tel Aviv, Israël	IG	41%
Jas Hennessy & Co.	Cognac, France	IG	27%	Louis Vuitton Danmark	Copenhague, Danemark	IG	41%
Distillerie de la Groie	Cognac, France	IG	27%	Louis Vuitton Aktiebolag	Stockholm, Suède	IG	41%
SICA de Bagnolet	Cognac, France	IG	2%	Louis Vuitton Suisse	Meyrin, Suisse	IG	41%
Sodepa	Cognac, France	IG	27%	Louis Vuitton Polska Sp. Z O.O.	Varsovie, Pologne	IG	41%
Diageo Moët Hennessy BV	Amsterdam, Pays-Bas	JV	27%	Louis Vuitton Ceska	Prague, République Tchèque	IG	41%
Hennessy Dublin	Dublin, Irlande	IG	27%	Louis Vuitton Österreich	Vienne, Autriche	IG	41%
Edward Dillon & Co. Ltd	Dublin, Irlande	MEE	11%	Louis Vuitton Kazakhstan	Almaty, Kazakhstan	IG	41%
Hennessy Far East	Hong Kong, Chine	IG	27%	Louis Vuitton US Manufacturing, Inc.	Californie, USA	IG	41%
Moët Hennessy Diageo Hong Kong	Hong Kong, Chine	JV	27%	Somarest	Sibiu, Roumanie	IG	41%
Riche Monde (China)	Hong Kong, Chine	JV	27%	Louis Vuitton Hawaii, Inc.	Hawaï, USA	IG	41%
Moët Hennessy Diageo Macau	Macao, Chine	JV	27%	Louis Vuitton Guam, Inc.	Tamuning, Guam	IG	41%
Moët Hennessy Diageo Singapore Pte	Singapour	JV	27%	Louis Vuitton Saipan Inc.	Saipan, Îles Mariannes	IG	41%
Moët Hennessy Diageo Malaysia Sdn.	Kuala Lumpur, Malaisie	JV	27%	Louis Vuitton Norge	Oslo, Norvège	IG	41%
Moët Hennessy Cambodia Co.	Phnom Penh, Cambodge	IG	14%	San Dimas Luggage Company	Californie, USA	IG	41%
Moët Hennessy Philippines	Makati, Philippines	IG	20%	Louis Vuitton North America, Inc.	New York, USA	IG	41%
Diageo Moët Hennessy Thailand	Bangkok, Thaïlande	JV	27%	Louis Vuitton USA, Inc.	New York, USA	IG	41%

Comptes consolidés

Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Louis Vuitton Liban Retail SAL	Beyrouth, Liban	IG	39%	Manifattura Berluti Srl	Ferrare, Italie	IG	41%
Louis Vuitton Vietnam Company Limited	Hanoi, Vietnam	IG	41%	Berluti LLC	New York, USA	IG	41%
Louis Vuitton Suomi	Helsinki, Finlande	IG	41%	Berluti UK Limited (Company)	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Louis Vuitton Romania Srl	Bucarest, Roumanie	IG	41%	Berluti Deutschland GmbH	Munich, Allemagne	IG	41%
LVMH Fashion Group Brasil Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41%	Berluti Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41%
Louis Vuitton Panama, Inc.	Panama City, Panama	IG	41%	Berluti Singapore Private Ltd	Singapour	IG	41%
Louis Vuitton Mexico	Mexico, Mexique	IG	41%	Berluti (Shanghai) Company Limited	Shanghai, Chine	IG	41%
Louis Vuitton Chile Spa	Santiago de Chile, Chili	IG	41%	Berluti Taiwan Ltd.	Taipei, Taiwan	IG	41%
Louis Vuitton (Aruba)	Oranjestad, Aruba	IG	41%	Berluti Hong Kong Company Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Louis Vuitton Republica Dominicana	Saint Domingue, République Dominicaine	IG	41%	Berluti Orient FZ LLC	Ras Al-Khaimah, Émirats Arabes Unis	IG	27%
Louis Vuitton Argentina	Buenos Aires, Argentine	IG	41%	Berluti EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27%
Louis Vuitton Peru S.R.L.	Lima, Pérou	IG	41%	Berluti Korea Company Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	27%
Louis Vuitton Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41%	Berluti Australia	Sydney, Australie	IG	41%
Louis Vuitton Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%	Berluti Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%
Louis Vuitton (Philippines) Inc.	Makati, Philippines	IG	41%	Berluti Italia S.R.L.	Milan, Italie	IG	41%
Louis Vuitton Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41%	Rossmoda	Vigonza, Italie	IG	41%
LV Information & Operation Services Pte Ltd	Singapour	IG	41%	Rossmoda Romania	Cluj-Napoca, Roumanie	IG	41%
PT Louis Vuitton Indonesia	Jakarta, Indonésie	IG	41%	LVMH Fashion Group Services	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%	Interlux Company	Hong Kong, Chine	IG	41%
Louis Vuitton (Thailand) Société Anonyme	Bangkok, Thaïlande	IG	41%	John Galliano SA	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton Taiwan Ltd.	Taipei, Taiwan	IG	41%	Loro Piana	Quaronna, Italie	IG	35%
Louis Vuitton Australia Pty Ltd.	Sydney, Australie	IG	41%	Loro Piana Switzerland	Lugano, Suisse	IG	35%
Louis Vuitton (China) Co. Ltd.	Shanghai, Chine	IG	41%	Loro Piana France	Paris, France	IG	35%
Louis Vuitton New Zealand	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41%	Loro Piana	Munich, Allemagne	IG	35%
Louis Vuitton Kuwait WLL	Koweït City, Koweït	IG	15%	Loro Piana GB	Londres, Royaume-Uni	IG	35%
Louis Vuitton India Retail Private Limited	Gurgaon, Inde	IG	41%	LG Distribution LLC	Delaware, USA	IG	35%
Louis Vuitton EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	31%	Warren Corporation	Connecticut, USA	IG	35%
Louis Vuitton Saudi Arabia Ltd.	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	31%	Loro Piana & C.	New York, USA	IG	35%
Louis Vuitton Middle East	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	31%	Loro Piana USA	New York, USA	IG	35%
Louis Vuitton - Jordan PSC	Amman, Jordanie	IG	39%	Loro Piana (HK)	Hong Kong, Chine	IG	35%
Louis Vuitton Orient LLC	Ras Al-Khaimah, Émirats Arabes Unis	IG	31%	Loro Piana (Shanghai) Commercial Co.	Shanghai, Chine	IG	35%
L.D. Manufacture S.R.L.	Sant'Antimo, Italie	IG	37%	Loro Piana (Shanghai) Textile Trading Co.	Shanghai, Chine	IG	35%
Microedge Sàrl	Vernier, Suisse	IG	41%	Loro Piana Mongolia	Oulan Bator, Mongolie	IG	35%
Louis Vuitton Korea Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Loro Piana Korea Co.	Séoul, Corée du Sud	IG	35%
LVMH Fashion Group Trading Korea Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Loro Piana (Macao)	Macao, Chine	IG	35%
Louis Vuitton Hungaria Kft.	Budapest, Hongrie	IG	41%	Loro Piana Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	35%
Louis Vuitton Vostok	Moscou, Russie	IG	41%	Loro Piana España	Madrid, Espagne	IG	35%
LV Colombia SAS	Santa Fé de Bogota, Colombie	IG	41%	Loro Piana Japan Co.	Tokyo, Japon	IG	35%
Louis Vuitton Maroc	Casablanca, Maroc	IG	41%	Loro Piana Far East	Singapour	IG	35%
Louis Vuitton South Africa	Johannesbourg, Afrique du Sud	IG	41%	Loro Piana Peru	Lucanas, Pérou	IG	35%
Louis Vuitton Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41%	Manifattura Loro Piana	Sillavengo, Italie	IG	35%
Louis Vuitton Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%	Loro Piana Oesterreich	Vienne, Autriche	IG	35%
Louis Vuitton Services KK	Tokyo, Japon	IG	41%	Loro Piana Czech Republic	Prague, République Tchèque	IG	35%
Louis Vuitton Canada, Inc.	Toronto, Canada	IG	41%	Loro Piana Canada	Toronto, Canada	IG	35%
Louis Vuitton Italia S.r.l.	Milan, Italie	IG	41%	Cashmere Lifestyle Luxury Trading LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	21%
Marc Jacobs International	New York, USA	IG	33%	Loro Piana Mexico S.A de C.V	Naucalpan, Mexique	IG	35%
Marc Jacobs International (UK)	Londres, Royaume-Uni	IG	33%	Vicuna Trading W.L.L.	Doha, Qatar	IG	21%
Marc Jacobs Trademarks	New York, USA	IG	33%	HLI Holding Pte. Ltd	Singapour	IG	41%
Marc Jacobs Japan	Tokyo, Japon	IG	33%	Heng Long International Ltd	Singapour	IG	41%
Marc Jacobs International France	Paris, France	IG	33%	Heng Long Leather Co. (Pte)Ltd	Singapour	IG	41%
Marc Jacobs Commercial and Trading (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	33%	Heng Long Leather (Guangzhou) Co. Ltd	Guangzhou, Chine	IG	41%
Marc Jacobs Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	33%	HL Australia Proprietary Ltd	Sydney, Australie	IG	41%
Marc Jacobs Holdings	New York, USA	IG	33%	Starke Holding	Floride, USA	IG	41%
Marc Jacobs Hong Kong Distribution Company	Hong Kong, Chine	IG	33%	Cypress Creek Farms	Floride, USA	IG	41%
Marc Jacobs Macau Distribution Company	Macao, Chine	IG	33%	The Florida Alligator Company	Floride, USA	IG	41%
Marc Jacobs Canada	Toronto, Canada	IG	33%	Pellefina	Floride, USA	IG	41%
Loewe	Madrid, Espagne	IG	41%	Sofpar 126	Paris, France	IG	41%
Loewe Hermanos	Madrid, Espagne	IG	41%	Sofpar 128	Bourg-de-Péage, France	IG	30%
Manufacturas Loewe	Madrid, Espagne	IG	41%	LVMH Métiers D'Art	Paris, France	IG	41%
LVMH Fashion Group France	Paris, France	IG	41%	Taneries Roux	Romans-sur-Isère, France	IG	41%
Loewe Hermanos UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Off-White LLC	New York, USA	IG	25%
Loewe Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41%	Jean Patou SAS	Paris, France	IG	29%
Loewe Commercial and Trading (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	41%	Rimowa GmbH	Cologne, Allemagne	IG	41%
Loewe Fashion	Singapour	IG	41%	Rimowa GmbH & Co Distribution KG	Cologne, Allemagne	IG	41%
Loewe Taiwan	Taipei, Taiwan	IG	41%	Rimowa Electronic Tag GmbH	Cologne, Allemagne	IG	41%
Loewe Macau Company	Macao, Chine	IG	41%	Rimowa CZ spol s.r.o.	Pelhrimov, République Tchèque	IG	41%
Loewe Alemania	Francofort, Allemagne	IG	41%	Rimowa America Do Sul Malas De Viagem Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41%
Loewe Italy	Milan, Italie	IG	41%	Rimowa North America Inc.	Cambridge, Canada	IG	41%
Loewe LLC	New York, USA	IG	41%	Rimowa Inc.	New York, USA	IG	41%
Loewe Australia	Sydney, Australie	IG	41%	Rimowa Distribution Inc.	New York, USA	IG	41%
Loewe Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Rimowa Far East Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Loewe JV Middle East WLL	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27%	Rimowa Macau Limited	Macao, Chine	IG	41%
Loewe UAE WLL	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	17%	Rimowa Japan Co. Ltd	Tokyo, Japon	IG	41%
Loewe Kuwait WLL	Koweït City, Koweït	IG	17%	Rimowa France SARL	Paris, France	IG	41%
LVMH Fashion Group Support	Paris, France	IG	41%	Rimowa Italy Srl	Milan, Italie	IG	41%
Qatar Luxury Co. WLL - Loewe Division	Doha, Qatar	IG	17%	Rimowa Netherlands BV	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
Berluti SA	Paris, France	IG	41%	Rimowa Spain SLU	Madrid, Espagne	IG	41%
Berluti Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%	Rimowa Great Britain Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
				Rimowa Austria GmbH	Innsbruck, Autriche	IG	41%
				Rimowa Schweiz AG	Dubendorf, Suisse	IG	41%
				110 Vondrau Holdings Inc.	Cambridge, Canada	IG	41%

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Rimowa China	Shanghai, Chine	IG	41%	Christian Dior Vietnam LLC	Hanoi, Vietnam	IG	41%
Rimowa International	Paris, France	IG	41%	Vermont	Paris, France	IG	41%
Rimowa Group Services	Paris, France	IG	41%	Christian Dior Couture Kazakhstan	Almaty, Kazakhstan	IG	41%
Rimowa Middle East FZ-LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%	Christian Dior Austria GmbH	Vienne, Autriche	IG	41%
Rimowa Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Manufactures Dior Srl	Milan, Italie	IG	41%
Rimowa Orient Trading-LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%	Christian Dior Couture Azerbaijan	Bakou, Azerbaïdjan	IG	41%
Rimowa Singapore	Singapour	IG	41%	Draupnir SA	Luxembourg	IG	41%
Rimowa Australia	Sydney, Australie	IG	41%	Myolnir SA	Luxembourg	IG	41%
Rimowa Group GmbH	Cologne, Allemagne	IG	41%	CD Philippines	Makati, Philippines	IG	41%
Rimowa Malaysia Sdn. Bhd	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%	Christian Dior Couture Luxembourg SA	Luxembourg	IG	41%
Anin Star Holding Limited	Londres, Royaume-Uni	MEE	20%	Les Ateliers Horlogers Dior	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41%
Stella McCartney Limited	Londres, Royaume-Uni	MEE	20%	Dior Montres	Paris, France	IG	41%
Stella McCartney America, Inc.	Delaware, USA	MEE	20%	Christian Dior Couture Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41%
Stella McCartney France SAS	Paris, France	MEE	20%	Christian Dior Couture Panama Inc.	Panama City, Panama	IG	41%
Stella McCartney Spain SL	Barcelone, Espagne	MEE	20%	IDMC Manufacture	Limoges, France	IG	37%
Stella McCartney Italia SRL a socio unico	Milan, Italie	MEE	20%	Ginza SA	Luxembourg	IG	41%
Stella McCartney (Shanghai) Trading Limited	Shanghai, Chine	MEE	20%	GFEC. Srl	Casoria, Italie	IG	41%
Stella McCartney Japan Limited	Tokyo, Japon	MEE	20%	CDC Kuwait Fashion Accessories with limited liability	Koweït City, Koweït	IG	35%
Stella McCartney Hong Kong Limited	Harbour City, Chine	MEE	20%	Aurelia Solutions S.R.L	Milan, Italie	IG	41%
Stella McCartney Taiwan Limited	Taipei, Taïwan	MEE	20%	Lemanus	Luxembourg	IG	41%
Luxury Fashion (L.F.) SA	Candempino, Suisse	MEE	20%	LikeABee	Lisbonne, Portugal	IG	41%
Thélios	Longarone, Italie	IG	41%	CD Norway AS	Oslo, Norvège	IG	41%
Thélios France	Paris, France	IG	41%	CADOR	Florence, Italie	IG	41%
Thélios USA Inc.	New Jersey, USA	IG	41%	Christian Dior Couture Ireland	Dublin, Irlande	IG	41%
Thélios Asia Pacific Limited	Harbour City, Chine	IG	41%	CD Montenegro	Podgorica, Monténégro	IG	41%
Thélios Deutschland GmbH	Cologne, Allemagne	IG	41%	Christian Dior Couture Saint-Barthélemy	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	41%
Thélios Switzerland GmbH	Zurich, Suisse	IG	41%	Ultraparum S.R.L	Milan, Italie	MEE	19%
Thélios Iberian Peninsula, S.L	Barcelone, Espagne	IG	41%	JW Anderson Limited	Londres, Royaume-Uni	MEE	19%
Thélios Portugal, Unipersoal Lda.	Lisbonne, Portugal	IG	41%	JW Anderson China	Shanghai, Chine	MEE	19%
Thélios UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Celine SA	Paris, France	IG	41%
Thélios Eyewear (Shanghai) Co., Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%	Avenue M International SCA	Paris, France	IG	41%
Thélios Nordics AB	Stockholm, Suède	IG	41%	Enilec Gestion SARL	Paris, France	IG	41%
Thélios Australia Pty Ltd	Brisbane, Australie	IG	41%	Celine Montaigne SAS	Paris, France	IG	41%
Christian Dior Couture Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Celine Monte-Carlo SA	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%
Christian Dior KK	Tokyo, Japon	IG	41%	Celine Germany GmbH	Berlin, Allemagne	IG	41%
Christian Dior Inc.	New York, USA	IG	41%	Celine Production Srl	Florence, Italie	IG	41%
Christian Dior Far East Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%	Celine Suisse SA	Genève, Suisse	IG	41%
Christian Dior Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%	Celine UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Christian Dior Fashion (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%	Celine Inc.	New York, USA	IG	41%
Christian Dior Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41%	Celine (Hong Kong) Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Christian Dior Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	41%	Celine Commercial and Trading (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%
Christian Dior New Zealand Ltd	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41%	Celine Distribution Singapore	Singapour	IG	41%
Christian Dior Taiwan Limited	Taipei, Taïwan	IG	41%	Celine Boutique Taïwan Co. Ltd	Taipei, Taïwan	IG	41%
Christian Dior (Thailand) Co. Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41%	CPC Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41%
Christian Dior Saïpan Ltd	Saïpan, Îles Mariannes	IG	41%	LVMH FG Services UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Christian Dior Guam Ltd	Tumon Bay, Guam	IG	41%	Celine Distribution Spain S.L.U.	Madrid, Espagne	IG	41%
Christian Dior Espanola	Madrid, Espagne	IG	41%	RC Diffusion Rive Droite SARL	Paris, France	IG	41%
Christian Dior UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Celine EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	22%
Christian Dior Italia Srl	Milan, Italie	IG	41%	Celine Qatar	Doha, Qatar	IG	27%
Christian Dior Suisse SA	Genève, Suisse	IG	41%	Celine Netherlands BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%
Christian Dior GmbH	Pforzheim, Allemagne	IG	41%	Celine Australia Ltd Co.	Sydney, Australie	IG	41%
Christian Dior Fourrue M.C.	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%	Celine Sweden AB	Stockholm, Suède	IG	41%
PT Christian Dior Indonesia	Jakarta, Indonésie	IG	33%	Celine Czech Republic	Prague, République Tchèque	IG	41%
Christian Dior do Brasil Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41%	Celine Middle East	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27%
Christian Dior Belgique	Bruxelles, Belgique	IG	41%	Celine Canada	Toronto, Canada	IG	41%
Bopel	Lugagnano Val d'Arda, Italie	IG	41%	Celine Thailand	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Christian Dior Couture CZ	Prague, République Tchèque	IG	41%	Celine Philippines	Makati, Philippines	IG	41%
Ateliers AS	Pierre Bénite, France	MEE	10%	Celine Denmark	Copenhague, Danemark	IG	41%
Christian Dior Couture	Paris, France	IG	41%	LMP LLC	New York, USA	IG	41%
Christian Dior Couture FZE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%	Celine Korea LTD	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
Christian Dior Couture Maroc	Casablanca, Maroc	IG	41%	Celine Italia	Milan, Italie	IG	41%
Christian Dior Macau Single Shareholder Company Limited	Macao, Chine	IG	41%	Phoebe Philo Ltd	Londres, Royaume-Uni	MEE	12%
Christian Dior S. de R.L. de C.V.	Mexico, Mexique	IG	41%	Givenchy SA	Paris, France	IG	41%
Les Ateliers Bijoux GmbH	Pforzheim, Allemagne	IG	41%	Givenchy Corporation	New York, USA	IG	41%
Christian Dior Commercial (Shanghai) Co.Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%	Givenchy China Co.	Hong Kong, Chine	IG	41%
Christian Dior Trading India Private Limited	Mumbai, Inde	IG	41%	Givenchy Couture Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Christian Dior Couture Stoleshnikov	Moscou, Russie	IG	41%	Givenchy (Shanghai) Commercial and Trading Co.	Shanghai, Chine	IG	41%
CDCH SA	Luxembourg	IG	35%	GCCL Macau Co.	Macao, Chine	IG	41%
CDC Abu-Dhabi LLC Couture	Abu-Dhabi, Émirats Arabes Unis	IG	35%	Givenchy Italia Srl	Florence, Italie	IG	41%
Dior Grèce Société Anonyme Garments Trading	Athènes, Grèce	IG	41%	Givenchy Germany	Cologne, Allemagne	IG	41%
CDC General Trading LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	33%	LVMH Fashion Group Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%
Christian Dior Istanbul Magazacilik Anonim Sirketi	Istanbul, Turquie	IG	41%	Givenchy Taïwan	Taipei, Taïwan	IG	41%
Christian Dior Couture Qatar LLC	Doha, Qatar	IG	34%	Givenchy Trading WLL	Doha, Qatar	IG	23%
Christian Dior Couture Bahrain W.L.L.	Manama, Bahreïn	IG	35%	Givenchy Middle-East FZ LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	29%
PT Fashion Indonesia Trading Company	Jakarta, Indonésie	IG	41%	George V EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	23%
Christian Dior Couture Ukraine	Kiev, Ukraine	IG	41%	Givenchy Saudi For Trading Company	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	22%
CDCG FZCO	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	35%	Givenchy Singapore	Singapour	IG	41%
COU.BO Srl	Arzano, Italie	IG	41%	Givenchy Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
Christian Dior Netherlands BV	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%	Kenzo SA	Paris, France	IG	41%

Comptes consolidés

Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Kenzo Belgique SA	Bruxelles, Belgique	IG	41%
Kenzo Paris Netherlands	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
Kenzo UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Kenzo Italia Srl	Milan, Italie	IG	41%
Kenzo Paris Singapore	Singapour	IG	41%
Kenzo Paris Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%
Kenzo Paris Hong Kong Company	Hong Kong, Chine	IG	41%
Kenzo Paris USA LLC	New York, USA	IG	41%
Kenzo Paris Macau Company Ltd.	Macao, Chine	IG	41%
Holding Kenzo Asia	Hong Kong, Chine	IG	21%
Kenzo Paris Shanghai	Shanghai, Chine	IG	21%
LVMH Fashion Group Malaysia	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%
Outshine Mexico S. de R.L. de C.V.	Mexico, Mexique	IG	41%
Fendi Timepieces SA	Neuchâtel, Suisse	IG	41%
Support Retail Mexico S de R.L. de C.V.	Mexico, Mexique	IG	41%
Fendi Prague s.r.o.	Prague, République Tchèque	IG	41%
Luxury Kuwait for Ready Wear Company WLL	Koweït City, Koweït	IG	26%
Fun Fashion Qatar LLC	Doha, Qatar	IG	33%
Fendi Netherlands BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%
Fendi Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	41%
Fendi Brasil-Comercio de Artigos de Luxo	São Paulo, Brésil	IG	41%
Fendi RU LLC	Moscou, Russie	IG	41%
Fendi Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41%
Fendi International SAS	Paris, France	IG	41%
Fendi Private Suites Srl	Rome, Italie	IG	41%
Fendi Doha LLC	Doha, Qatar	IG	20%
Fendi Denmark ApS	Copenhague, Danemark	IG	41%
Fendi Spain S. L.	Madrid, Espagne	IG	41%
Fendi Monaco S.A.M.	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%
Fun Fashion Emirates LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	26%
Borgo Srl	Pienza, Italie	MEE	12%
Fashion Furniture Design S.p.A.	Milan, Italie	MEE	8%
Fun Fashion Bahrain Co.WLL	Manama, Bahreïn	IG	26%
Fendi Srl	Rome, Italie	IG	41%
Fendi Dis Ticaret Ltd Sti	Istanbul, Turquie	IG	41%
Fendi Philippines Corp.	Makati, Philippines	IG	41%
Fendi Italia Srl	Rome, Italie	IG	41%
Fendi UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Fendi France SAS	Paris, France	IG	41%
Fendi North America Inc.	New York, USA	IG	41%
Fendi (Thailand) Company Limited	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Fendi Asia Pacific Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Fendi Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
Fendi Taiwan Ltd	Taïpei, Taïwan	IG	41%
Fendi Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Fendi China Boutiques Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Fendi (Singapore) Pte Ltd	Singapour	IG	41%
Fendi Fashion (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%
Fendi Switzerland SA	Mendrisio, Suisse	IG	41%
Fun Fashion FZCO	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	32%
Fendi Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41%
Fendi Germany Gmbh	Munich, Allemagne	IG	41%
Fendi Austria Gmbh	Vienne, Autriche	IG	41%
Fendi (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%
Fendi Saudi For Trading LLC	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	30%
Fun Fashion India Private Ltd	Mumbaï, Inde	IG	32%
Interservices & Trading SA	Mendrisio, Suisse	IG	41%
Fendi Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%
Emilio Pucci Srl	Florence, Italie	IG	41%
Emilio Pucci International	Baarn, Pays-Bas	IG	41%
Emilio Pucci Ltd	New York, USA	IG	41%
Emilio Pucci Hong Kong Company Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Emilio Pucci UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Emilio Pucci France SAS	Paris, France	IG	41%
Fashion Florence International srl	Milan, Italie	IG	41%
Emilio Pucci International srl	Milan, Italie	IG	41%
PARFUMS ET COSMÉTIQUES			
Parfums Loewe SA	Madrid, Espagne	IG	41%
Parfums Christian Dior	Paris, France	IG	41%
LVMH Perfumes and Cosmetics (Thailand) Ltd.	Bangkok, Thaïlande	IG	20%
LVMH P&C Do Brasil	São Paulo, Brésil	IG	41%
France Argentine Cosmetic	Buenos Aires, Argentine	IG	41%
LVMH P&C Commercial & Trade (Shanghai)	Shanghai, Chine	IG	41%
LVMH P&C (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	41%
Shang Pu Ecommerce (Shanghai)	Shanghai, Chine	IG	41%
Parfums Christian Dior Finland	Helsinki, Finlande	IG	41%
LVMH Recherche	Saint-Jean-de-Braye, France	IG	41%
PCIS	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41%
SNC du 33 Avenue Hoche	Paris, France	IG	41%

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
LVMH Fragrances and Cosmetics (Singapore)	Singapour	IG	41%
Parfums Christian Dior Orient Co.	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25%
Parfums Christian Dior Emirates	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	20%
OOO Seldico	Moscou, Russie	IG	41%
DP Seldico	Kiev, Ukraine	IG	41%
LVMH Cosmetics	Tokyo, Japon	IG	41%
Parfums Christian Dior Arabia	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	25%
EPCD	Varsovie, Pologne	IG	41%
EPCD CZ & SK	Prague, République Tchèque	IG	41%
EPCD RO Distribution	Bucarest, Roumanie	IG	41%
EPCD Hungaria	Budapest, Hongrie	IG	41%
LVMH P&C Kazakhstan	Almaty, Kazakhstan	IG	41%
LVMH Perfumes e Cosmética	Lisbonne, Portugal	IG	41%
L Beauty Pte	Singapour	IG	21%
PT L Beauty Brands	Jakarta, Indonésie	IG	21%
L Beauty Luxury Asia	Taguig City, Philippines	IG	21%
SCI Annabell	Paris, France	IG	41%
Parfums Christian Dior UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
L Beauty Vietnam	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	21%
SCI Rose Blue	Paris, France	IG	41%
PCD St-Honoré	Paris, France	IG	41%
LVMH Perfumes & Cosmetics Macau	Macao, Chine	IG	41%
PCD Dubaï General Trading	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	20%
PCD Doha Perfumes & Cosmetics	Doha, Qatar	IG	19%
Cristale	Paris, France	IG	41%
Parfums Christian Dior	Rotterdam, Pays-Bas	IG	41%
SAS Iparkos	Paris, France	IG	41%
Parfums Christian Dior S.A.B.	Bruxelles, Belgique	IG	41%
LVMH P&C Luxembourg	Luxembourg	IG	41%
Parfums Christian Dior (Ireland)	Dublin, Irlande	IG	41%
Parfums Christian Dior Hellas	Athènes, Grèce	IG	41%
Parfums Christian Dior	Zurich, Suisse	IG	41%
Christian Dior Perfumes	New York, USA	IG	41%
Parfums Christian Dior Canada	Montréal, Canada	IG	41%
LVMH P&C de Mexico	Mexico, Mexique	IG	41%
Parfums Christian Dior Japon	Tokyo, Japon	IG	41%
Parfums Christian Dior (Singapore)	Singapour	IG	41%
Inalux	Paris, France	IG	41%
LVMH P&C Asia Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41%
Fa Hua Frag. & Cosm. Taïwan	Taïpei, Taïwan	IG	41%
P&C (Shanghai)	Shanghai, Chine	IG	41%
LVMH P&C Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
Parfums Christian Dior Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41%
LVMH P&C Malaysia Sdn. Berhad	Petaling Jaya, Malaisie	IG	41%
Fa Hua Fragrance & Cosmetic Co.	Hong Kong, Chine	IG	41%
Pardior	Mexico, Mexique	IG	41%
Parfums Christian Dior Denmark	Copenhague, Danemark	IG	41%
LVMH Perfumes & Cosmetics Group	Sydney, Australie	IG	41%
Parfums Christian Dior	Sandvika, Norvège	IG	41%
Parfums Christian Dior	Stockholm, Suède	IG	41%
LVMH Perfumes & Cosmetics (New Zealand)	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41%
Parfums Christian Dior Austria	Vienne, Autriche	IG	41%
LVMH PROFUMI E COSMETICI ITALIA SRL	Milan, Italie	IG	41%
Cosmetics of France	Floride, USA	IG	41%
LVMH Fragrance Brands Singapore	Singapour	IG	41%
LVMH Fragrance Brands	Levallois-Perret, France	IG	41%
LVMH Fragrance Brands	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
LVMH Fragrance Brands	Düsseldorf, Allemagne	IG	41%
LVMH Fragrance Brands	New York, USA	IG	41%
LVMH Fragrance Brands Canada	Toronto, Canada	IG	41%
LVMH Fragrance Brands	Tokyo, Japon	IG	41%
LVMH Fragrance Brands WHD	Floride, USA	IG	41%
LVMH Fragrance Brands Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41%
Parfums Francis Kurkdjian SAS	Paris, France	IG	29%
Parfums Francis Kurkdjian LLC	New York, USA	IG	29%
Benefit Cosmetics LLC	Californie, USA	IG	41%
Benefit Cosmetics Ireland Ltd	Dublin, Irlande	IG	41%
Benefit Cosmetics UK Ltd	Chelmsford, Royaume-Uni	IG	41%
Benefit Cosmetics Services Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41%
Benefit Cosmetics Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
Benefit Cosmetics SAS	Paris, France	IG	41%
Benefit Cosmetics Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
Fresh Canada	Montréal, Canada	IG	41%
Fresh	New York, USA	IG	41%
Fresh	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41%
Fresh Cosmetics	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Fresh Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41%
Fresh Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
L Beauty Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	21%
L Beauty (Thailand) Co. Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	20%
Guerlain SA	Paris, France	IG	41%

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
LVMH Parfums & Kosmetik Deutschland GmbH	Düsseldorf, Allemagne	IG	41%	Chaumet Middle East	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25%
Guerlain GmbH	Vienne, Autriche	IG	41%	Chaumet UAE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25%
Guerlain Benelux SA	Bruxelles, Belgique	IG	41%	Farouk Trading	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	25%
Guerlain Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	LVMH Watch & Jewelry Macau Company	Macao, Chine	IG	41%
PC Parfums Cosmétiques SA	Zurich, Suisse	IG	41%	Chaumet Iberia SL	Madrid, Espagne	IG	41%
Guerlain Inc.	New York, USA	IG	41%	BMC SPA	Valenza, Italie	IG	25%
Guerlain (Canada) Ltd	Saint-Jean, Canada	IG	41%	LVMH Swiss Manufactures	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41%
Guerlain de Mexico	Mexico, Mexique	IG	41%	Zenith Time Company (GB) Ltd.	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%
Guerlain (Asia Pacific) Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%	LVMH Watch & Jewelry Italy SpA	Milan, Italie	IG	41%
Guerlain KK	Tokyo, Japon	IG	41%	Delano	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41%
Guerlain Oceania Australia Pty Ltd	Botany, Australie	IG	41%	Hublot	Nyon, Suisse	IG	41%
PT Guerlain Cosmetics Indonesia	Jakarta, Indonésie	IG	21%	Bentim International SA	Nyon, Suisse	IG	41%
Guerlain KSA SAS	Levallois-Perret, France	IG	33%	Hublot SA Genève	Genève, Suisse	IG	41%
Guerlain Orient DMCC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%	Hublot of America	Floride, USA	IG	41%
Guerlain Saudi Limited	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	25%	Benoit de Gorski SA	Genève, Suisse	IG	41%
Acqua di Parma	Milan, Italie	IG	41%	Hublot Boutique Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%
Acqua di Parma	New York, USA	IG	41%	Hublot Canada	Toronto, Canada	IG	41%
Acqua di Parma Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41%	Bulgari SpA	Rome, Italie	IG	41%
Acqua di Parma	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Bvlgari Italia	Rome, Italie	IG	41%
Acqua Di Parma Srl (Succursale Paris)	Paris, France	IG	41%	Bvlgari Gioielli	Valenza, Italie	IG	41%
Make Up For Ever	Paris, France	IG	41%	Bvlgari International Corporation (BIC)	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
SCI Edison	Paris, France	IG	41%	Bvlgari Corporation of America	New York, USA	IG	41%
Make Up For Ever Academy China	Shanghai, Chine	IG	41%	Bvlgari Horlogerie	Neuchâtel, Suisse	IG	41%
Make Up For Ever	New York, USA	IG	41%	Bvlgari Japan	Tokyo, Japon	IG	41%
Make Up For Ever Canada	Montréal, Canada	IG	41%	Bvlgari (Deutschland)	Munich, Allemagne	IG	41%
Make Up For Ever UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Bvlgari France	Paris, France	IG	41%
SOPPAR 131 SAS	Paris, France	IG	41%	Bvlgari Montecarlo	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%
Kendo Holdings Inc.	Californie, USA	IG	41%	Bvlgari España	Madrid, Espagne	IG	41%
Fenty Skin LLC	Californie, USA	IG	21%	Bvlgari SA	Genève, Suisse	IG	41%
Ole Henriksen of Denmark Inc.	Californie, USA	IG	41%	Bvlgari South Asian Operations	Singapour	IG	41%
SLF USA Inc.	Californie, USA	IG	41%	Bvlgari (UK) Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Susame Lang Fragrance	Toronto, Canada	IG	41%	Bvlgari Belgium	Bruxelles, Belgique	IG	41%
BHUS Inc.	Californie, USA	IG	41%	Bvlgari Australia	Sydney, Australie	IG	41%
KVD Beauty LLC	Californie, USA	IG	41%	Bvlgari (Malaysia)	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%
Fenty Beauty LLC	Californie, USA	IG	21%	Bvlgari Global Operations	Neuchâtel, Suisse	IG	41%
Kendo Brands Ltd	Bicester, Royaume-Uni	IG	41%	Bvlgari Denmark	Copenhague, Danemark	IG	41%
Kendo Brands SAS	Boulogne-Billancourt, France	IG	41%	Bvlgari Asia Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41%
Kendo Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%	Bvlgari (Taiwan)	Taipei, Taiwan	IG	41%
				Bvlgari Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
				Bvlgari Saint-Barth	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	41%
				Bvlgari Commercial (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	41%
				Bvlgari Accessori	Florence, Italie	IG	41%
				Bvlgari Holding (Thailand)	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
				Bvlgari (Thailand)	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
				Bvlgari Qatar	Doha, Qatar	IG	20%
				Gulf Luxury Trading	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	21%
				Bvlgari do Brazil	São Paulo, Brésil	IG	41%
				Bvlgari Ireland	Dublin, Irlande	IG	41%
				Bvlgari Turkey Lüks Ürün Ticareti	Istanbul, Turquie	IG	41%
				Lux Jewels Kuwait for Trading	Koweït City, Koweït	IG	33%
				In Gold Jewelry and Precious Stones			
				Lux Jewels Bahrain	Manama, Bahreïn	IG	33%
				India Luxco Retail	New Delhi, Inde	IG	41%
				BK for Jewelry and Precious Metals and Stones Co.	Koweït City, Koweït	IG	33%
				Bvlgari Canada	Montréal, Canada	IG	41%
				Bvlgari Commercial Mexico	Mexico, Mexique	IG	41%
				Bvlgari Russia	Moscou, Russie	IG	41%
				Bvlgari Prague	Prague, République Tchèque	IG	41%
				Bvlgari Portugal	Lisbonne, Portugal	IG	41%
				Bvlgari Philippines	Makati, Philippines	IG	41%
				Bvlgari Vietnam	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	41%
				Bvlgari New Zealand	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41%
				Bvlgari Saudi for Trading LLC	Riyadh, Arabie Saoudite	IG	29%
				Bvlgari Distribuzione S.r.l.	Florence, Italie	IG	41%
				Bvlgari Roma	Rome, Italie	IG	41%
				Bvlgari Hotels And Resorts Milano Srl	Rome, Italie	MEE	21%
				Repossi	Paris, France	IG	35%
				Laurelton Sourcing, LLC	Delaware, USA	IG	41%
				Laurelton Diamonds, Inc.	Delaware, USA	IG	41%
				Tiffany & Co.	Delaware, USA	IG	41%
				Tiffany and Company	New York, USA	IG	41%
				Tiffany & Co. International	Delaware, USA	IG	41%
				Tiffany Distribution Company LLC	Delaware, USA	IG	41%
				Tiffany and Company U.S. Sales, LLC	Delaware, USA	IG	41%
				East Pond Holdings, Inc.	Delaware, USA	IG	41%
				LCT Insurance Company	New York, USA	IG	41%
				T. Risk Holdings, Inc.	New York, USA	IG	41%
				TRM Investments, LLC	New Jersey, USA	IG	41%
				Tiffany Atlantic City, Inc.	New Jersey, USA	IG	41%
				Tiffany & Co. Luxembourg S.A.R.L.	Luxembourg	IG	41%
				Tiffany & Co. Holding I LLC	Delaware, USA	IG	41%
MONTRES ET JOAILLERIE							
Fred Paris	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41%				
Joaillerie de Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%				
Fred	New York, USA	IG	41%				
Fred Londres	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%				
FRED Jewellery Trading LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%				
Tag Heuer International	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41%				
LVMH W&J FZ LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%				
LVMH Relojeria y Joyeria España SA	Madrid, Espagne	IG	41%				
LVMH Montres et Joaillerie France	Paris, France	IG	41%				
Timecrown	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry UK	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%				
Duvatec Limited	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%				
Heuer Ltd	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%				
Tag Heuer Limited	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%				
Duval Ltd	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Canada	Richmond, Canada	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Far East	Hong Kong, Chine	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Singapore	Singapour	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Malaysia	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Japan	Tokyo, Japon	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Australia Pty Ltd	Melbourne, Australie	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Taiwan	Taipei, Taiwan	IG	41%				
TAG Heuer Connected	Besançon, France	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry India	New Delhi, Inde	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry USA	Illinois, USA	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Central Europe	Oberursel, Allemagne	IG	41%				
Tag Heuer Boutique Outlet Store Roermond	Oberursel, Allemagne	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry (Shanghai) Commercial Co.	Shanghai, Chine	IG	41%				
LVMH Watch & Jewelry Russia LLC	Moscou, Russie	IG	41%				
Artcad	Tramelan, Suisse	IG	41%				
Alpha Time Corp.	Hong Kong, Chine	IG	41%				
Golfcoders	Paris, France	IG	41%				
LVMH W&J Trading LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%				
Chaumet International	Paris, France	IG	41%				
Chaumet London	Londres, Royaume-Uni	IG	41%				
Chaumet Horlogerie	Nyon, Suisse	IG	41%				
Chaumet Korea Yuhan Hoesa	Séoul, Corée du Sud	IG	41%				
Chaumet Australia	Sydney, Australie	IG	41%				
Chaumet Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%				

Comptes consolidés

Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Tiffany & Co. Holding II LLC	Delaware, USA	IG	41%
Tiffany & Co. Asia Holdings LLC	Delaware, USA	IG	41%
Tiffany & Co. Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Tiffany & Co. (GB)	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Tiffany & Co. (UK) Holdings Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Tiffany and Company (Germany Branch)	Munich, Allemagne	IG	41%
Tiffany and Company (Zurich Branch)	Zurich, Suisse	IG	41%
Tiffany & Co. (Switzerland) Jewelers S.a.r.l.	Genève, Suisse	IG	41%
Tiffany Switzerland Watch Company SAGL	Chiasso, Suisse	IG	41%
Tiffany & Co. Swiss Watches SAGL	Chiasso, Suisse	IG	41%
TIF Watch Holdings Sagl	Chiasso, Suisse	IG	41%
TIF Swiss Holdings GmbH	Chiasso, Suisse	IG	41%
Tiffany & Co. Italia S.p.A.	Milan, Italie	IG	41%
Tiffany & Co. SAS	Paris, France	IG	41%
Tiffany & Co. (FR) Holdings SAS	Paris, France	IG	41%
Laurelton Diamonds Belgium BVBA	Anvers, Belgique	IG	41%
Tiffany and Company (Austria Branch)	Vienne, Autriche	IG	41%
Tiffany & Co. Netherlands B.V.	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
Tiffany & Co. (CR) s.r.o.	Prague, République Tchèque	IG	41%
Tiffany & Co. Denmark ApS	Copenhague, Danemark	IG	41%
TCO (NL) Logistics B.V.	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
Tiffany & Co. Sweden AB	Sunsvall, Suède	IG	41%
Tiffany & Co. of New York Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Tiffany & Co. Hong Kong Holding LLC	Delaware, USA	IG	41%
Tiffany & Co. Pte. Ltd.	Singapour	IG	41%
Tiffany & Co. International (Taiwan Branch)	Taipei, Taïwan	IG	41%
Tiffany Korea Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
Tiffany & Co. Korea Holding LLC	Delaware, USA	IG	41%
Tiffany & Co. (Australia) Pty. Ltd.	Sydney, Australie	IG	41%
Tiffany & Co. (NZ) Limited	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41%
Tiffany & Co. Asia Pacific Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Uptown Alliance (M) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%
Tiffany & Co. Pte. Ltd. (Malaysia Branch)	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%
TCO Macau Limited	Macao, Chine	IG	41%
Tiffany & Co. (Shanghai) Commercial Company Limited	Shanghai, Chine	IG	41%
Tiffany & Co. Jewelers (Thailand) Company Limited	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Tiffany & Co Canada	Halifax, Canada	IG	41%
Tiffany & Co (Canada) LP	Winnipeg, Canada	IG	41%
Tiffany & Co. Mexico, S.A. de C.V.	Mexico, Mexique	IG	41%
Tiffany-Brasil Ltda.	São Paulo, Brésil	IG	41%
Tiffany Importacao E Comercio de Joias Ltda.	São Paulo, Brésil	IG	41%
Tiffany & Co. Belgium SPRL	Bruxelles, Belgique	IG	41%
Tiffany & Co. (Jewelers) Limited	Dublin, Irlande	IG	41%
Tiffany of New York (Spain) S.L.U.	Madrid, Espagne	IG	41%
Tiffany & Co. Chile SPA	Santiago de Chile, Chili	IG	41%
Tiffany and Company (Dubai Branch)	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%
TCO Damas Associates LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%
TCO Holdings Limited	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%
Tiffany Russia LLC	Moscou, Russie	IG	41%
TCO Saudi for Trade	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	31%
TCO KSA Holdings B.V.	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
Tiffany Japan	Tokyo, Japon	IG	41%
Tiffany & Co. Overseas Finance B.V.	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
Tiffany NJ LLC	New Jersey, USA	IG	41%
Iridesse, Inc. (formerly TCOPI, Inc.)	Delaware, USA	IG	41%
MVTCO, Inc.	Delaware, USA	IG	41%
DPPH Co. Ltd.	Tortola, Îles vierges britanniques	IG	41%
Tiffco Investment Vehicle, Inc.	Tortola, Îles vierges britanniques	IG	41%
NHC, LLC	Delaware, USA	IG	41%
Laurelton Diamonds South Africa (Proprietary) Limited	Johannesbourg, Afrique du Sud	IG	41%
Laurelton Diamonds Vietnam, LLC	Hai Duong, Vietnam	IG	41%
Laurelton Diamonds (Mauritius) Limited	Port Louis, Île Maurice	IG	41%
BWHC, LLC	Delaware, USA	IG	41%
Laurelton Diamonds Botswana (Proprietary) Limited	Gaborone, Botswana	IG	33%
Laurelton Gems (Thailand) Ltd.	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Laurelton Jewelry, S.R.L.	Bajos De Hainia, République Dominicaine	IG	41%
TCORD Holding Company LLC	Delaware, USA	IG	41%
Tiffany Thailand Holdings I LLC	Delaware, USA	IG	41%
Tiffany Thailand Holdings II LLC	Delaware, USA	IG	41%
Laurelton-Reign Diamonds (PTY) Ltd.	Windhoek, Namibie	IG	41%
Laurelton Diamonds (Cambodia) Co., Ltd.	Phnom Penh, Cambodge	IG	41%

DISTRIBUTION SÉLECTIVE

Sephora SAS	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41%
Tumon Entertainment LLC	Tamuning, Guam	IG	41%
Comete Guam Inc.	Tamuning, Guam	IG	41%

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Tumon Aquarium LLC	Tamuning, Guam	IG	41%
Tumon Games LLC	Tamuning, Guam	IG	41%
Comete Saipan Inc.	Saipan, Îles Mariannes	IG	41%
DFS Guam L.P.	Tamuning, Guam	IG	25%
LAX Duty Free Joint Venture 2000	Californie, USA	IG	19%
JFK Terminal 4 Joint Venture 2001	New York, USA	IG	20%
SFO Duty Free & Luxury Store Joint Venture	Californie, USA	IG	19%
SFOIT Specialty Retail Joint Venture	Californie, USA	IG	19%
DFS Merchandising Limited	Delaware, USA	IG	25%
DFS Group LP	Delaware, USA	IG	25%
DFS Korea Limited	Séoul, Corée du Sud	IG	25%
DFS Cotai Limitada	Macao, Chine	IG	25%
DFS New Zealand Limited	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	25%
DFS Australia Pty Limited	Sydney, Australie	IG	25%
DFS Group Limited - USA	Delaware, USA	IG	25%
DFS Venture Singapore (Pte) Limited	Singapour	IG	25%
DFS Vietnam (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18%
New Asia Wave International (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18%
Ipp Group (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18%
DFS Van Don LLC	Van Don, Vietnam	IG	25%
DFS Vietnam LLC	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	25%
DFS Venture Vietnam Company Limited	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	25%
DFS (Cambodia) Limited	Phnom Penh, Cambodge	IG	18%
DFS Singapore (Pte) Limited	Singapour	IG	25%
DFS Middle East LLC	Abu-Dhabi, Émirats Arabes Unis	IG	25%
DFS France SAS	Paris, France	IG	25%
DFS Italia Srl.	Venice, Italie	IG	25%
DFS Holdings Limited	Hamilton, Bermudes	IG	25%
DFS Okinawa KK	Okinawa, Japon	IG	25%
DFS Saipan Limited	Saipan, Îles Mariannes	IG	25%
Commonwealth Investment Company Inc.	Saipan, Îles Mariannes	IG	24%
Kinkai Saipan LP	Saipan, Îles Mariannes	IG	25%
DFS Liquor Retailing Limited	Delaware, USA	IG	25%
Twenty-Seven Twenty Eight Corp.	Delaware, USA	IG	25%
DFS Group Limited - HK	Hong Kong, Chine	IG	25%
DFS Retail (Hainan) Company Limited	Haikou, Chine	IG	25%
DFS Management Consulting (Shenzhen) Company Limited	Shenzhen, Chine	IG	25%
DFS Business Consulting (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	25%
JAL/DFS Co. Ltd	Chiba, Japon	MEE	10%
PT Sona Topas Tourism industry Tbk	Jakarta, Indonésie	MEE	12%
Central DFS Co., Ltd	Bangkok, Thaïlande	MEE	12%
Shenzhen DFG E-Commerce Co Ltd	Shenzhen, Chine	MEE	5%
Sephora Greece SA	Athènes, Grèce	IG	41%
Sephora Cosmetics Romania SA	Bucarest, Roumanie	IG	41%
Sephora Cyprus Limited	Nicosie, Chypre	IG	41%
Sephora Cosmetics Ltd (Serbia)	Belgrade, Serbie	IG	41%
Sephora Bulgaria EOOD	Sofia, Bulgarie	IG	41%
Sephora Danmark ApS	Copenhague, Danemark	IG	41%
Sephora Sweden AB	Copenhague, Danemark	IG	41%
Sephora Switzerland SA	Genève, Suisse	IG	41%
Sephora Germany GmbH	Düsseldorf, Allemagne	IG	41%
Sephora Luxembourg SARL	Luxembourg	IG	41%
LVMH Iberia SL	Madrid, Espagne	IG	41%
Sephora Italia S.r.l.	Milan, Italie	IG	41%
Sephora Portugal Perfumaria Lda	Lisbonne, Portugal	IG	41%
Sephora Polska Sp Z.O.O	Varsovie, Pologne	IG	41%
Sephora Sro (Republique Tchèque)	Prague, République Tchèque	IG	41%
Sephora Monaco SAM	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%
Sephora Cosmetics Espana, SL	Madrid, Espagne	MEE	21%
Sephora Kozmetik AS (Turquie)	Istanbul, Turquie	IG	41%
Joint Stock Company «Île De Beauté»	Moscou, Russie	IG	41%
Sephora (Shanghai) Cosmetics Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	34%
Sephora (Beijing) Cosmetics Co. Ltd	Beijing, Chine	IG	34%
Sephora Xiangyang (Shanghai) Cosmetics Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	34%
Sephora Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Le Bon Marché	Paris, France	IG	41%
SEGEF	Paris, France	IG	41%
Franck & Fils	Paris, France	IG	41%
STB Servizi Tecnici Per Bordo	Florence, Italie	IG	41%
Starboard Holdings	Floride, USA	IG	41%
On-Board Media Inc.	Floride, USA	IG	41%
Cruise Line Holdings Co.	Floride, USA	IG	41%
International Cruise Shops Ltd	Îles Caïmans	IG	41%
Sephora Moya-Orient SA	Fribourg, Suisse	IG	29%
Sephora Middle East FZE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	29%
Sephora Emirates LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	29%
Sephora Bahrain WLL	Manama, Bahrein	IG	22%
Sephora Qatar WLL	Doha, Qatar	IG	26%
Sephora Arabia Limited	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	29%
Sephora Kuwait Co. WLL	Koweït City, Koweït	IG	24%
Sephora Holding South Asia	Singapour	IG	41%

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Sephora Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41%	LVMH Services BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%
Beauty In Motion Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%	2181 Kalakaua Holdings LLC	Texas, USA	MEE	21%
Sephora Cosmetics Private Limited (India)	New Delhi, Inde	IG	41%	2181 Kalakaua LLC	Texas, USA	MEE	21%
PT Sephora Indonesia	Jakarta, Indonésie	IG	41%	LVMH Services	Paris, France	IG	35%
Sephora (Thailand) Company (Limited)	Bangkok, Thaïlande	IG	41%	Breakfast Holdings Acquisition	New York, USA	IG	41%
Sephora Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	41%	L Catterton Management	Londres, Royaume-Uni	MEE	8%
Sephora Digital Pte Ltd	Singapour	IG	41%	449 North Beverly Drive	New York, USA	IG	41%
Sephora Digital (Thailand) Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41%	Moët Hennessy	Paris, France	IG	27%
LX Services Pte Ltd	Singapour	IG	41%	LV Group	Paris, France	IG	41%
PT MU and SC Trading (Indonesia)	Jakarta, Indonésie	IG	41%	Moët Hennessy International	Paris, France	IG	27%
Luxola Sdn. Bhd. (Malaysia)	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%	Osaka Fudosan Company	Tokyo, Japon	IG	41%
Sephora Services Philippines (Branch)	Manille, Philippines	IG	41%	Moët Hennessy Inc.	New York, USA	IG	27%
Sephora New Zealand Limited	Wellington, Nouvelle Zélande	IG	41%	One East 57th Street LLC	New York, USA	IG	41%
Sephora Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Creare	Luxembourg	IG	41%
24 Sèvres	Paris, France	IG	41%	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton KK	Tokyo, Japon	IG	41%
Sephora USA Inc.	Californie, USA	IG	41%	Mongoual SA	Luxembourg	MEE	17%
LGCS Inc.	New York, USA	IG	41%	Société Montaigne Jean Goujon	Paris, France	IG	41%
Sephora Beauty Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41%	LVMH EU	Luxembourg	IG	41%
Sephora Puerto Rico LLC	Californie, USA	IG	41%	Marithé	Luxembourg	IG	41%
S+ SAS	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41%	Delphine	Paris, France	IG	41%
Sephora Mexico S. de R.L de C.V	Mexico, Mexique	IG	41%	Meadowland Florida LLC	New York, USA	IG	41%
Servicios Ziphorah S. de R.L de C.V	Mexico, Mexique	IG	41%	461 North Beverly Drive	New York, USA	IG	41%
Dotcom Group Comércio de Presentes SA	Rio de Janeiro, Brésil	IG	41%	GIE CAPI13	Paris, France	IG	41%
Avenue Hoche Varejista Limitada	São Paulo, Brésil	IG	41%	LVMH Finance	Paris, France	IG	41%
AUTRES ACTIVITÉS				Sofidiv Uk Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Pasticceria Confeetteria Cova	Milan, Italie	IG	33%	Prima	Paris, France	IG	41%
Cova Montenapoleone	Milan, Italie	IG	33%	LVMH Asia Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41%
Cova France Sas	Paris, France	IG	33%	LVMH Canada	Toronto, Canada	IG	41%
Groupe Les Echos	Paris, France	IG	41%	LVMH Perfumes & Cosmetics Inc.	New York, USA	IG	41%
Museec	Paris, France	IG	21%	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Inc.	New York, USA	IG	41%
CHANGE NOW	Vincennes, France	IG	23%	Lafayette Art I LLC	New York, USA	IG	41%
Les Echos Management	Paris, France	IG	41%	Island Cay Inc	New York, USA	IG	41%
Radio Classique	Paris, France	IG	41%	Halls Pond Exuma Ltd	Nassau, Bahamas	IG	41%
Mezzo	Paris, France	IG	21%	598 Madison Leasing Corp.	New York, USA	IG	41%
Les Echos Medias	Paris, France	IG	41%	Eutrope	Paris, France	IG	41%
SFPA	Paris, France	IG	41%	468 North Rodeo Drive	New York, USA	IG	41%
Dematis	Paris, France	IG	41%	Flavius Investissements	Paris, France	IG	41%
Les Echos Légal	Paris, France	IG	41%	LVMH BH Holdings LLC	New York, USA	IG	41%
Les Echos	Paris, France	IG	41%	Rodeo Partners LLC	New York, USA	IG	41%
Pelham Media Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	LBD Holding	Paris, France	IG	41%
WordAppeal	Paris, France	IG	41%	LVMH MJ Holdings Inc.	New York, USA	IG	41%
Pelham Media SARL	Paris, France	IG	41%	Arbelos Insurance Inc.	New York, USA	IG	41%
L'Eclairer	Paris, France	IG	41%	1896 Corp.	New York, USA	IG	41%
KCO Events	Paris, France	IG	41%	313-317 N. Rodeo LLC	New York, USA	IG	41%
Pelham Media Production	Paris, France	IG	41%	319-323 N. Rodeo LLC	New York, USA	IG	41%
Alto International SARL	Paris, France	IG	24%	420 N. Rodeo LLC	New York, USA	IG	41%
Happeningco SAS	Paris, France	IG	33%	456 North Rodeo Drive	New York, USA	IG	41%
Bayard (Shanghai) Investment and Consultancy Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%	LVMH Services Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
LVMH (Shanghai) Management & Consultancy Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%	Moët Hennessy Investissements	Paris, France	IG	27%
LVMH Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%
LVMH South & South East Asia Pte Ltd	Singapour	IG	41%	LVMH Italia SpA	Milan, Italie	IG	41%
Alderande	Paris, France	IG	23%	Investir Publications	Paris, France	IG	41%
LVMH Finance Belgique	Bruxelles, Belgique	IG	41%	Les Echos Solutions	Paris, France	IG	41%
Sofidiv Art Trading Company	New York, USA	IG	41%	Les Echos Publishing	Paris, France	IG	41%
Sofidiv Inc.	New York, USA	IG	41%	Editio	Paris, France	IG	41%
Probinvest	Paris, France	IG	41%	LVMH Hotel Management	Paris, France	IG	41%
LVMH Publica	Bruxelles, Belgique	IG	41%	Société d'Exploitation Hôtelière de la Samaritaine	Paris, France	IG	41%
Glacea	Luxembourg	IG	41%	Société d'Exploitation Hôtelière Isle de France	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	23%
Naxara	Luxembourg	IG	41%	Société d'Investissement Cheval Blanc Saint-Barth Isle de France	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	23%
Ufipar	Paris, France	IG	41%	Société Cheval Blanc Saint-Tropez	Saint-Tropez, France	IG	41%
Pronos	Luxembourg	IG	41%	Villa Jacquemone	Saint-Tropez, France	IG	41%
Eupalinos 1850	Paris, France	IG	41%	33 Hoche	Paris, France	IG	41%
L. Courtage Réassurance	Paris, France	IG	41%	Royal Van Lent Shipyard BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
Villa Foscarini Srl	Milan, Italie	IG	41%	Tower Holding BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
Vicuna Holding	Milan, Italie	IG	41%	Green Bell BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
Gorgias	Luxembourg	IG	41%	Gebr. Olie Beheer BV	Waddinxveen, Pays-Bas	IG	41%
LC Investissements	Paris, France	IG	21%	Van der Loo Yachinteriors BV	Waddinxveen, Pays-Bas	IG	41%
LVMH Representações Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41%	Red Bell BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
LVMH Investissements	Paris, France	IG	41%	De Voogt Naval Architects BV	Haarlem, Pays-Bas	MEE	20%
Ufinvest	Paris, France	IG	41%	Feadship Holland BV	Amsterdam, Pays-Bas	MEE	20%
White 1921 Courchevel Société d'Exploitation Hôtelière	Courchevel, France	IG	41%	Feadship America Inc.	Florida, USA	MEE	20%
Delta	Paris, France	IG	41%	OGMNL BV	Nieuw-Lekkerland, Pays-Bas	MEE	20%
Société Immobilière Paris Savoie Les Tovets	Courchevel, France	IG	41%	Firstship BV	Amsterdam, Pays-Bas	MEE	20%
Investissement Hôtelière Saint-Barth Plage des Flamands	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	23%	RVL Holding BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
P&C International	Paris, France	IG	41%	Le Jardin d'Acclimatation	Paris, France	IG	33%
Dajbog S.A.	Luxembourg	IG	41%	Palladios Overseas Holding	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
LVMH Participations BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%	75 Sloane Street Services Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
				Belmond (UK) Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
				Belmond Dollar Treasury Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
				Belmond Finance Services Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%

Comptes consolidés

Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Belmond Management Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Game Viewers (Pty) Ltd	Maun, Botswana	IG	41%
Belmond Sterling Treasury Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Xaxaba Camp (Pty) Ltd	Gaborone, Botswana	IG	41%
Blanc Restaurants Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Elysee Spa	Marigot, Saint Martin	IG	41%
European Cruises Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Phoenix Argente SAS	Marigot, Saint Martin	IG	41%
Great Scottish and Western Railway Holdings Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Societe D'Exploitation Residence La Samanna SAS	Marigot, Saint Martin	IG	41%
The Great Scottish and Western Railway Company Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	CSN Inmobiliaria SA de CV	San Miguel De Allende, Mexico	IG	41%
Horatio Properties Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	OEH Operadora San Miguel SA de CV	San Miguel De Allende, Mexico	IG	41%
Island Hotel (Madeira) Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	CSN Real Estate 1 SA de CV	San Miguel De Allende, Mexico	IG	41%
Mount Nelson Hotel Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	OEH Servicios San Miguel SA de CV	San Miguel De Allende, Mexico	IG	41%
La Residencia Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Miraflores Ventures Ltd S.A de CV	Riviera Maya, Mexique	IG	41%
LuxuryTravel.Com UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Belmond Brasil Hoteis SA	Foz de Iguacu, Brésil	IG	41%
Reid's Hotel Madeira Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Companhia Hoteis Palace SA	Rio de Janeiro, Brésil	IG	41%
VSOE Holdings Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Iguassu Experiences Agencia de Turismo Ltda	Foz de Iguacu, Brésil	IG	41%
Venice Simplon-Orient-Express Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Belmond Brasil Servicos Hoteleiros SA	Rio de Janeiro, Brésil	IG	41%
Belmond CJ Dollar Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Robisi Empreendimentos e Participacoes SA	Rio de Janeiro, Brésil	MEE	21%
Croisieres Orex SAS	Paris, France	IG	41%	Signature Boutique Ltda	Rio de Janeiro, Brésil	IG	41%
VSOE Voyages SA	Paris, France	IG	41%	CSN (San Miguel) Holdings Ltd	Tortola, Îles vierges britanniques	IG	41%
VSOE Deutschland GmbH	Cologne, Allemagne	IG	41%	Equimax Overseas Co Ltd	Road Town, Îles vierges britanniques	IG	41%
Ireland Luxury Rail Tours Ltd	Dublin, Irlande	IG	41%	Grupo Conceptos SA	Road Town, Îles vierges britanniques	IG	41%
Villa Margherita Spa	Florence, Italie	IG	41%	Miraflores Ventures Ltd	Road Town, Îles vierges britanniques	IG	41%
Charleston Partners Inc	Caroline du Sud, USA	IG	41%	Novato Universal Ltd	Road Town, Îles vierges britanniques	IG	41%
La Samanna SAS	Marigot, Saint Martin	IG	41%	Belmond Peru Management SA	Lima, Pérou	IG	41%
Operadora de Hoteles Rivera Maya SA de CV	Riviera Maya, Mexique	IG	41%	Belmond Peru SA	Lima, Pérou	IG	41%
Plan Costa Maya SA de CV	Riviera Maya, Mexique	IG	41%	Ferrocarril Transandino SA	Lima, Pérou	MEE	21%
Spa Residencial SA de CV	Riviera Maya, Mexique	IG	41%	Perurail SA	Lima, Pérou	MEE	21%
Società Agricola SGG Srl	Fiesole, Italie	IG	41%	Peru Belmond Hotels SA	Lima, Pérou	MEE	21%
Luxury Trains Switzerland AG	Zurich, Suisse	IG	41%	Peru Experiences Belmond SA	Lima, Pérou	MEE	21%
Gambetta SAS	Paris, France	IG	35%	Belmond Japan Ltd	Tokyo, Japon	IG	41%
Belmond (Shanghai) Management & Consultancy Co., Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%	Belmond Pacific Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
360 N. Rodeo Drive LLC	Illinois, USA	IG	41%	Belmond China Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
Belmond Sicily Spa	Florence, Italie	IG	41%	Belmond Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
Belmond Italia Spa	Gênes, Italie	IG	41%	Hosia Company Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
Hotel Caruso Spa	Florence, Italie	IG	41%	Belmond Hotels Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41%
Hotel Cipriani Spa	Venice, Italie	IG	41%	E&O Services (Singapore) Pte Ltd	Singapour	MEE	10%
Hotel Splendido Spa	Portofino, Italie	IG	41%	Belmond (Thailand) Company Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Villa San Michele Spa	Florence, Italie	IG	41%	E&O Services (Thailand) Pte Ltd	Bangkok, Thaïlande	MEE	10%
Luxury Trains Servizi Srl	Venice, Italie	IG	41%	Fine resorts Co Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Castello di Casole Spa	Querceto, Italie	IG	41%	Samui Island Resort Co Ltd	Koh Samui, Thaïlande	IG	41%
Castello di Casole Agricoltura Spa	Querceto, Italie	IG	41%	Khmer Angkor Hotel Co Ltd	Siem Reap, Cambodge	IG	41%
Belmond Spanish Holdings SL	Madrid, Espagne	IG	41%	Société Hotelière de Pho Vao	Luang prabang, Laos	IG	29%
Nomis Mallorcan Investments SA	Madrid, Espagne	IG	41%	Myanmar Cruises Ltd	Yangon, Myanmar	IG	41%
Son Moragues SA	Deia, Espagne	IG	41%	Myanmar Hotels & Cruises Ltd	Yangon, Myanmar	IG	41%
Reid's Hoteis Lda	Funchal, Portugal	IG	41%	Myanmar Shwe Kyet Yet Tours Ltd	Yangon, Myanmar	IG	41%
Europe Hotel LLC	Saint-Petersbourg, Russie	IG	41%	PRA-FMI Pansea Hotel Development Co Ltd	Yangon, Myanmar	IG	41%
Belmond USA Inc	Delaware, USA	IG	41%	PT Bali Resort & Leisure Co Ltd	Bali, Indonésie	IG	41%
21 Club Inc	New York, USA	IG	41%	Belmond Australia Pty Ltd	Melbourne, Australie	IG	41%
Belmond Pacific Inc	Delaware, USA	IG	41%	Exclusive Destinations (Pty) Ltd	Cape Town, Afrique du Sud	IG	41%
Belmond Reservation Services Inc	Delaware, USA	IG	41%	Fraser's Helmsley Properties (Pty) Ltd	Cape Town, Afrique du Sud	IG	41%
Charleston Centre LLC	Caroline du Sud, USA	IG	41%	Mount Nelson Commercial Properties (Pty) Ltd	Cape Town, Afrique du Sud	IG	41%
Charleston Place Holdings Inc	Caroline du Sud, USA	IG	41%	Mount Nelson Residential Properties (Pty) Ltd	Cape Town, Afrique du Sud	IG	41%
El Encanto Inc	Delaware, USA	IG	41%	LVMH Client Services	Paris, France	IG	41%
Inn at Perry Cabin Corporation	Maryland, USA	IG	41%	LVMH Happening SAS	Paris, France	IG	41%
Mountbay Holdings Inc	Delaware, USA	IG	41%	LVMH Happening LLC	New York, USA	IG	41%
Venice Simplon Orient Express Inc	Delaware, USA	IG	41%	Le Parisien Libéré	Saint-Ouen, France	IG	41%
Windsor Court Hotel Inc	Delaware, USA	IG	41%	Team Diffusion	Saint-Ouen, France	IG	41%
Windsor Court Hotel LP	Delaware, USA	IG	41%	Team Media	Paris, France	IG	41%
Windsor Great Park Inc	Delaware, USA	IG	41%	Société Nouvelle SICAVIC	Paris, France	IG	41%
Belmond Cap Juluca Limited	Anguilla	IG	41%	L.P.M.	Paris, France	IG	41%
Belmond Holdings 1 Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%	LP Management	Paris, France	IG	41%
Belmond Peru Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%	Magasins de la Samaritaine	Paris, France	IG	41%
Eastern & Oriental Express Ltd	Hamilton, Bermudes	MEE	10%	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SE	Paris, France	IG	41%
Leisure Holdings Asia Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%	Sadifa SA	Paris, France	IG	100%
Vessel Holdings 2 Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%	Lakenblaker BV	Baarn, Pays-Bas	IG	100%
Belmond Anguilla Holdings LLC	Hamilton, Bermudes	IG	41%	Christian Dior SE	Paris, France		Société mère
Belmond Anguilla Member LLC	Hamilton, Bermudes	IG	41%				
Belmond Anguilla Owner LLC	Hamilton, Bermudes	IG	41%				
Belmond Interfin Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%				
Belmond Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%				
Gametrackers (Botswana) (Pty) Ltd	Maun, Botswana	IG	41%				

IG : Société consolidée par intégration globale.

MEE : Société consolidée par mise en équivalence.

JV : Société constituée en joint-venture avec Diageo : intégration de la seule activité Moët Hennessy. Voir également Notes 1.8 et 1.28 pour le principe de comptabilisation relatif à ces sociétés.

8. Liste des sociétés non incluses dans la consolidation

Sociétés	Siège social	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Taux d'intérêt
CD Investissements	Paris, France	100%	Sofpar 141	Paris, France	41%
FJG Patrimoine	Paris, France	100%	Sofpar 142	Paris, France	41%
Société d'exploitation hôtelière de Saint-Tropez	Paris, France	41%	Sofpar 144	Paris, France	41%
Société Nouvelle de Librairie et de l'Édition	Paris, France	41%	Sofpar 145	Paris, France	41%
Samos 1850	Paris, France	41%	Sofpar 146	Paris, France	41%
BRN Invest NV	Baarn, Pays-Bas	41%	Sofpar 147	Paris, France	41%
Toiltech	Paris, France	37%	Sofpar 148	Paris, France	41%
Sephora Macau Limited	Macao, Chine	41%	Sofpar 149	Paris, France	41%
Parfumerie Amicale	Paris, France	41%	LVMH Holdings Inc.	New York, USA	41%
Les Beaux Monts	Paris, France	37%	Prolepsis Investment Ltd	Paris, France	41%
Sofpar 116	Paris, France	41%	Innovacion en Marcas de Prestigio SA	Paris, France	27%
Sofpar 125	Paris, France	41%	Feelunique Holding Limited	St Helier, Jersey	41%
Tina	Paris, France	41%	MS 33 Expansion	Paris, France	41%
Sofpar 132	Paris, France	41%	Shinsegae International Co. Ltd LLC	Paris, France	21%
Nona Source	Paris, France	41%	Crystal Pumpkin	Florence, Italie	41%
Sofpar 135	Paris, France	41%	Jade Creaction	Albergaria-a-Velha, Portugal	23%
Sofpar 136	Paris, France	41%	Groupement Forestier des Bois de la Celle	Cognac, France	27%
Sofpar 137	Paris, France	41%	Augesco	Paris, France	21%
Sofpar 138	Paris, France	41%	HUGO	Paris, France	41%
Sofpar 139	Paris, France	41%	Folio St. Barths	New York, USA	41%

Les sociétés non incluses dans la consolidation sont soit des entités sans activité et/ou en cours de liquidation, soit des entités dont l'intégration, individuellement ou collectivement, n'aurait pas d'impact significatif sur les principaux agrégats du Groupe.

9. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée générale de la société Christian Dior,

I. 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 Christian Dior 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 de la performance.

II. 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 1^{er} 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.

III. 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.

Évaluation des actifs immobilisés, notamment les actifs incorporels

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, la valeur des actifs immobilisés du Groupe s'élève à 84,4 milliards d'euros. Cet actif immobilisé est essentiellement composé des marques, enseignes et écarts d'acquisition reconnus lors des opérations de croissance externe, d'immobilisations corporelles (terrains, terres à vignes, immeubles et agencements notamment des boutiques et hôtels) et de droits d'utilisation.

Nous avons considéré l'évaluation de ces actifs immobilisés, notamment les actifs incorporels, comme un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes du Groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent fondée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, nécessite l'utilisation d'hypothèses, d'estimations ou d'appréciations, comme indiqué dans la Note 1.7 de l'annexe aux comptes consolidés alors que la pandémie de Covid-19 continue d'affecter certaines activités du Groupe et rend leurs perspectives plus difficiles à apprécier, en raison notamment de la diminution du trafic des voyageurs d'affaires et de tourisme comme précisé dans la Note 5.

Notre réponse

Le Groupe réalise des tests de perte de valeur sur ces actifs, dont les modalités sont décrites dans les Notes 1.17 et 5 de l'annexe aux comptes consolidés. Dans ce cadre, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur et avons principalement orienté nos travaux sur les Maisons qui sont les plus affectées par les évolutions négatives de l'environnement économique actuel ou pour lesquelles la valeur comptable représente un multiple élevé du résultat opérationnel courant.

Nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations, notamment les prévisions de flux de trésorerie, les hypothèses de retour à un niveau d'activité équivalent à celui de 2019, attendu entre 2022 et 2024 le cas échéant, les taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation retenus.

Nous avons également analysé la cohérence des prévisions avec les performances passées, les perspectives de marché et avons réalisé des analyses de sensibilité sur les tests de perte de valeur. De plus, lorsque la valeur recouvrable est déterminée par référence à des transactions similaires récentes, nous avons corroboré les analyses présentées avec les données de marché disponibles. L'ensemble de ces analyses a été mené avec nos experts en évaluation.

Enfin, nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des stocks et en-cours

Risque identifié

Le succès des produits du Groupe dépend notamment de sa capacité à identifier les nouvelles tendances ainsi que les changements de comportement et de goûts, afin de proposer des produits en adéquation avec les attentes des consommateurs. Le Groupe détermine le montant des dépréciations de stocks et en-cours à partir de l'estimation des perspectives d'écoulement sur les différents marchés ou en raison de l'obsolescence des produits concernés comme cela est précisé dans la Note 1.19 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré l'évaluation des stocks et en-cours comme un point clé de l'audit, car les perspectives évoquées ci-dessus et les éventuelles dépréciations qui en découlent dépendent par nature d'hypothèses, d'estimations ou d'appréciations du Groupe, comme indiqué dans la Note 1.7 de l'annexe aux comptes consolidés. En outre, les stocks sont présents dans un grand nombre de filiales et la détermination de ces dépréciations repose notamment sur l'estimation des retours et sur le suivi des marges internes, qui sont annulées dans les comptes consolidés tant que les stocks ne sont pas vendus aux clients hors Groupe.

Notre réponse

Dans le cadre de nos diligences, nous avons analysé les perspectives d'écoulement estimées par le Groupe au regard des réalisations historiques et des derniers budgets afin d'apprécier les montants de dépréciation qui en découlent. Nous avons, le cas échéant, examiné les hypothèses retenues pour la comptabilisation de dépréciations non-récurrentes.

Nous avons également apprécié la cohérence des niveaux de marges internes annulées dans les comptes consolidés, en examinant notamment le niveau de marge réalisé avec les différentes filiales de distribution et en le comparant avec le pourcentage d'élimination retenu.

Provisions pour risques et charges et positions fiscales incertaines

Risque identifié

Les activités du Groupe sont menées dans un cadre réglementaire international souvent imprécis, évoluant selon les pays et dans le temps, et s'appliquant à des domaines aussi variés que la composition des produits, leur conditionnement, le calcul de l'impôt sur les résultats ou les relations avec les partenaires du Groupe (distributeurs, fournisseurs, actionnaires de filiales, etc.). Dans ce contexte, les activités du Groupe peuvent induire des risques, litiges ou situations contentieuses, et les entités du Groupe en France et à l'étranger peuvent faire l'objet de contrôles fiscaux et, le cas échéant, de demandes de rectification de la part des administrations locales.

Comme indiqué dans les Notes 1.22 et 20 de l'annexe aux comptes consolidés :

- les provisions pour risques et charges correspondent à l'estimation des effets patrimoniaux des risques, litiges, situations contentieuses réalisés ou probables qui résultent des activités du Groupe ;
- les passifs non courants relatifs aux positions fiscales incertaines incluent l'estimation des risques, litiges et situations contentieuses réalisés ou probables relatifs au calcul de l'impôt conformément à l'interprétation IFRIC 23.

Nous avons considéré les provisions pour risques et charges et positions fiscales incertaines comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des montants concernés et du niveau de jugement requis pour le suivi des changements réglementaires et pour l'évaluation de ces provisions dans un contexte réglementaire international en constante évolution.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner les procédures mises en œuvre par le Groupe afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques, litiges, situations contentieuses et positions fiscales incertaines ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le Groupe, de la documentation correspondante et à examiner, le cas échéant, les consultations écrites des conseils externes ;
- apprécier avec nos experts, notamment fiscalistes, les principaux risques identifiés et à examiner les hypothèses retenues par la direction du Groupe pour estimer le montant des provisions et celui des passifs relatifs aux positions fiscales incertaines ;
- procéder à l'examen critique des analyses relatives à l'utilisation des provisions pour risques et charges, et des passifs relatifs aux positions fiscales incertaines préparées par le Groupe ;
- examiner, avec nos experts fiscalistes, les évaluations préparées par la direction Fiscale du Groupe relatives aux conséquences des évolutions fiscales ;
- examiner le caractère approprié des informations relatives à ces risques, litiges, situations contentieuses et positions fiscales incertaines présentées en annexe.

Acquisition de Tiffany

Risque identifié

Le 7 janvier 2021, LVMH a acquis la société Tiffany & Co. (« Tiffany »), selon les modalités évoquées dans la Note 2.1 de l'annexe aux comptes consolidés. L'acquisition a été effectuée au prix de 131,50 dollars US par action, soit 16,1 milliards de dollars US, payés en numéraire, représentant 13,1 milliards d'euros au cours du jour de l'acquisition. L'opération a été financée au moyen de diverses émissions obligataires en 2020, pour un montant total de 10,7 milliards d'euros, et d'émission d'*US commercial papers* pour le complément.

Conformément à la norme IFRS 3, le Groupe a procédé à l'identification et la réévaluation des actifs acquis et des passifs repris, notamment l'évaluation de la marque Tiffany pour un montant de 5,9 milliards d'euros, déterminée à titre principal selon la méthode des redevances et à titre secondaire selon la méthode du surprofit. Cette acquisition s'est ainsi traduite par la comptabilisation d'un actif net acquis de 6,8 milliards d'euros et d'un écart d'acquisition définitif de 6,8 milliards d'euros.

Nous avons considéré que l'allocation du prix d'acquisition de la société Tiffany constitue un point clé de l'audit en raison :

- du caractère significatif des actifs et passifs reconnus dans les comptes consolidés, et de l'écart d'acquisition en résultant ;
- du niveau de jugement requis pour identifier les actifs acquis et les passifs repris et des estimations utilisées pour évaluer leur juste valeur.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier le caractère raisonnable de la méthodologie retenue pour l'identification des actifs acquis et des passifs repris ;
- réaliser des procédures d'audit spécifiques sur les comptes significatifs du bilan d'ouverture couvrant les principales entités du groupe Tiffany ;
- apprécier les réévaluations des actifs et des passifs issus des comptes de la société Tiffany à la date de prise de contrôle, établis et présentés conformément aux principes comptables appliqués par LVMH ;
- analyser les méthodes d'évaluation utilisées par LVMH pour la détermination de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris, avec nos experts en évaluation, en particulier :
 - examiner les hypothèses clés des méthodes retenues pour évaluer la marque telles que décrites dans la Note 2.1 de l'annexe aux comptes consolidés, en les comparant aux données sources et à des données de marchés,
 - apprécier les hypothèses retenues pour évaluer les actifs et passifs à leur juste valeur,
 - réaliser des contrôles arithmétiques sur les différents travaux d'évaluation des actifs acquis et des passifs repris ;
- analyser la cohérence d'ensemble de l'allocation du prix d'acquisition définitif et de l'écart résiduel qui en découle.

Enfin, nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

IV. 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 données dans le rapport sur la gestion du Groupe 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 le rapport sur la gestion du Groupe, 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.

V. 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, 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 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 financier par délégation 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 Christian Dior par votre Assemblée générale du 15 mai 2003 pour le cabinet MAZARS et du 14 mai 2009 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet MAZARS était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la treizième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaire aux comptes de 1997 à 2008.

VI. 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 la performance 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.

VII. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit de la performance

Nous remettons au Comité d'audit de la performance 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 de la performance 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 de la performance 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 de la performance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 février 2022

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

Guillaume Machin

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Cohen

Comptes annuels de la société Christian Dior

1.	Compte de résultat	280
2.	Bilan	281
3.	Tableau de variation de trésorerie	282
4.	Annexe aux comptes annuels	283
5.	Filiales et participations	291
6.	Résultat des cinq derniers exercices	292
7.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	293
8.	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	297

1. Compte de résultat

Produits/(Charges) (en millions d'euros)	Notes	2021	2020 ^(a)
Produits financiers de filiales et participations		1 458,1	957,8
Titres en portefeuille : dépréciations et provisions		0,2	0,2
résultats de cession		-	-
autres		(0,4)	(0,4)
Gestion des filiales et participations	4.1	1 457,8	957,6
Coût de la dette financière nette	4.2	(0,9)	(3,1)
Autres produits et charges financiers		-	-
RÉSULTAT FINANCIER	4	1 457,0	954,5
Frais de personnel	5	(0,7)	(4,4)
Autres charges nettes de gestion	6	(5,4)	(6,1)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(6,1)	(10,5)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		1 450,8	944,0
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		-	-
Impôt sur les sociétés	7	(18,0)	(9,8)
RÉSULTAT NET		1 432,8	934,3

(a) Après prise en compte de la fusion-absorption de Financière Jean Goujon par Christian Dior au 30 septembre 2020, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020.

2. Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	2021		2020 ^(a)
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net
Immobilisations incorporelles		0,0	0,0	0,0
Immobilisations corporelles		0,3	0,3	-
Immobilisations incorporelles et corporelles		0,3	0,3	0,0
Participations	8	3 711,1	47,5	3 663,6
Autres immobilisations financières		0,0	-	0,0
Immobilisations financières		3 711,1	47,5	3 663,6
ACTIF IMMOBILISÉ		3 711,4	47,8	3 663,6
Créances	9	0,0	-	0,0
Valeurs mobilières de placement	10	16,7	-	16,7
Disponibilités		100,9	-	100,9
ACTIF CIRCULANT		117,6	-	117,6
Comptes de régularisation		0,0	-	0,0
TOTAL ACTIF		3 829,0	47,8	3 781,2

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020 ^(a)
		Avant affectation	Avant affectation
Capital social (dont versé : 361,0)	11.1	361,0	361,0
Primes d'émission, de fusion et d'apport		194,2	194,2
Réserves et écarts de réévaluation		36,4	36,4
Report à nouveau ^(b)		2 288,2	2 436,4
Résultat de l'exercice		1 432,8	934,3
Acompte sur dividendes		(541,5)	(361,0)
CAPITAUX PROPRES	11	3 771,1	3 601,2
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	12	-	10,4
Emprunts obligataires	13	-	351,4
Autres dettes	14	10,1	1,2
AUTRES PASSIFS		10,1	352,5
Comptes de régularisation		-	-
TOTAL PASSIF		3 781,2	3 964,2

(a) Après prise en compte de la fusion-absorption de Financière Jean Goujon par Christian Dior au 30 septembre 2020, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020.

(b) Les dividendes relatifs aux actions auto-détenues ont été reclassés en report à nouveau au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2021.

3. Tableau de variation de trésorerie

(en millions d'euros)		2021	2020 ^(a)
I. OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat net		1 433	934
Dotations/reprises nettes aux amortissements, dépréciations et provisions		(11)	4
Dividendes reçus en nature		-	-
Plus ou moins-values nettes de cessions		-	-
Capacité d'autofinancement		1 422	938
Variation des actifs circulants		8	(8)
Variation des dettes à court terme		9	(7)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		17	(16)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	I	1 440	923
II. OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0	-
Acquisitions de titres de participation		(119)	(63)
Acquisitions d'autres titres immobilisés		-	-
Variation nette des autres immobilisations financières		-	-
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	II	(119)	(63)
III. OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentations de capital		-	-
Émissions d'emprunts et nouvelles dettes financières		-	-
Remboursements des emprunts et dettes financières		(351)	(0)
Variation des comptes courants		-	-
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	III	(351)	(0)
IV. DIVIDENDES VERSÉS DURANT L'EXERCICE	IV	(1 263)	(830)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	I + II + III + IV	(294)	30
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		411	381
Trésorerie à la clôture de l'exercice		118	411
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE		(294)	30

(a) Après prise en compte de la fusion-absorption de Financière Jean Goujon par Christian Dior au 30 septembre 2020, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020.

La variation de trésorerie analyse les mouvements d'un exercice sur l'autre des disponibilités (sous déduction des découverts bancaires) et des quasi-disponibilités constituées des valeurs mobilières de placement, nettes des éventuelles dépréciations.

4. Annexe aux comptes annuels

Note 1.	Activité de la société et faits significatifs de l'exercice	284
Note 2.	Principes, règles et méthodes comptables.....	284
Note 3.	Événements post-clôture	285
Note 4.	Résultat financier	285
Note 5.	Frais de personnel	286
Note 6.	Autres charges nettes de gestion	286
Note 7.	Impôt sur les sociétés	286
Note 8.	Participations	287
Note 9.	Créances.....	287
Note 10.	Valeurs mobilières de placement.....	287
Note 11.	Capitaux propres	289
Note 12.	Variation des dépréciations et des provisions.....	289
Note 13.	Dettes financières brutes	289
Note 14.	Autres dettes.....	290
Note 15.	Autres informations	290

Les montants sont exprimés en millions d'euros sauf indication contraire.

Note 1. Activité de la société et faits significatifs de l'exercice

La société Christian Dior SE est une société holding cotée qui détient directement une participation de 41,29% dans le capital de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE, société cotée.

Note 2. Principes, règles et méthodes comptables

2.1 Cadre général, changement de méthodes comptables

Les comptes annuels ont été établis conformément au Règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 de l'Autorité des Normes comptables, selon les mêmes principes et méthodes comptables que ceux retenus lors de l'exercice précédent.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence conformément aux hypothèses de base : continuité d'exploitation, permanence des méthodes comptables, indépendance des exercices, et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels, sous réserve de la présentation du compte de résultat, modifiée en 2019.

La présentation du compte de résultat inclut trois soldes intermédiaires : le résultat financier, le résultat d'exploitation et le résultat exceptionnel ; résultat financier et résultat d'exploitation cumulés forment le résultat courant avant impôt.

Le résultat financier comprend le résultat de gestion des filiales et participations, le coût de la dette financière, qui est liée en substance à la détention de ces participations, ainsi que les autres éléments résultant de la gestion des filiales ou de la dette. Le résultat de gestion des filiales et participations comprend tous les éléments de gestion du portefeuille : dividendes, variation des dépréciations de titres, variation des provisions pour risques et charges liées au portefeuille et résultats de cession de titres.

Le résultat d'exploitation inclut les frais de gestion de la Société et les frais de direction et coordination du Groupe, frais de personnel ou autres frais de gestion.

Les résultats financier et d'exploitation incluent les éléments dont la nature relève de la gestion financière de la société, ou de l'exploitation administrative, quel que soit leur montant ou leur occurrence. Le résultat exceptionnel englobe ainsi les seules opérations qui, du fait de leur nature, ne peuvent être comprises dans les résultats financier ou d'exploitation.

Les éléments inscrits en comptabilité ont été évalués selon la méthode du coût historique.

2.2 Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis selon le mode linéaire sur une durée d'un an.

2.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire et en fonction des durées d'utilisation estimées suivantes :

- mobilier : 10 années.

2.4 Immobilisations financières

Les titres de participation ainsi que les autres titres immobilisés sont enregistrés à leur coût d'acquisition (hors frais accessoires) ou à leur valeur d'apport. Lorsque leur valeur d'utilité à la date de clôture est inférieure à la valeur comptabilisée, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence.

Dans le cas de participations dans une société cotée, la valeur d'utilité est généralement appréciée sur la base de la valorisation boursière, de la quote-part de l'actif net réévalué de la société et/ou de l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels.

La valeur d'utilité des participations non cotées est généralement estimée en fonction de la quote-part de l'actif net réévalué des sociétés concernées, de comparables boursiers et/ou de l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels.

Les actions Christian Dior achetées en vue d'une annulation sont comptabilisées en Immobilisations financières et ne font pas l'objet de dépréciation.

Les résultats de cession de titres de participation sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré et présentés en gestion des filiales et participations, au résultat financier.

Conformément au Règlement n° 2015-06 du 23 novembre 2015 de l'Autorité des Normes comptables, les malis de fusions affectés aux immobilisations financières, sont comptabilisés dans le compte spécifique par catégorie d'actif concerné : « Malis de fusion sur actifs financiers ». Les malis techniques correspondent, à hauteur de la participation antérieurement détenue par l'absorbante, à des plus-values latentes sur éléments d'actif comptabilisés ou non dans les comptes de l'absorbée, déduction faite, en l'absence d'obligation comptable, des passifs non comptabilisés dans les comptes de la société absorbée.

À la fin de chaque exercice, la valeur nette comptable de chaque actif apporté, plus le mali technique y afférent, est appréciée. Le cas échéant, si cette valeur est inférieure à la valeur réelle de ces actifs, une dépréciation est constatée.

Les malis techniques sont réduits à due proportion au fur et à mesure de la cession ou de la sortie des actifs concernés.

2.5 Créances et dettes

Les créances et dettes ont été comptabilisées pour leur valeur nominale. Une dépréciation est constatée lorsque les perspectives d'encaissement s'avèrent inférieures à la valeur comptable.

2.6 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée lorsque leur valeur d'acquisition est supérieure à leur valeur de marché établie comme suit :

- titres cotés : moyenne des cours de bourse du dernier mois de l'exercice ;
- autres titres : valeur de réalisation estimée ou valeur liquidative.

En cas de cession partielle d'une ligne de titres, la détermination du résultat de cession s'effectue selon la méthode « Premier entré – premier sorti » (FIFO).

2.7 Capitaux propres

Conformément à la recommandation de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, les acomptes sur dividendes sont inscrits en déduction des capitaux propres.

2.8 Provisions pour risques et charges

La Société constitue une provision pour les risques et charges certains et probables à la clôture de chaque exercice dans le respect du principe de prudence.

2.9 Résultat financier

Du fait de son type d'activité, la Société enregistre les opérations de cession de titres selon les principes suivants :

- les résultats de cession de titres de participation sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré ;
- les résultats de cession de valeurs mobilières de placement sont calculés selon la méthode FIFO.

Note 3. Événements post-clôture

À la date d'arrêté des comptes, le 27 janvier 2022, il n'est survenu aucun événement de nature à remettre en cause les hypothèses retenues pour l'établissement des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Note 4. Résultat financier

4.1 Gestion des filiales et participations

Le résultat provenant de la gestion des filiales et participations s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Dividendes perçus	1 458,1	957,8
Produits financiers de filiales et participations	1 458,1	957,8
Variation des dépréciations	0,2	0,2
Variation des provisions pour risques et charges	-	-
Dépréciations et provisions au titre des filiales et participations	0,2	0,2
Autres	(0,4)	(0,4)
Gestion des filiales et participations	1 457,8	957,6

Concernant la variation des dépréciations et des provisions, voir également Note 12.

4.2 Coût de la dette financière nette

Le coût de la dette financière nette s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Intérêts et primes sur emprunts	(0,9)	(3,1)
Autres produits/(charges) financiers	0,0	0,0
Produit/(coût) de la dette financière nette hors Groupe	(0,9)	(3,1)
Produit/(coût) de la dette financière nette intra-Groupe	-	-
Produit/(coût) de la dette financière nette	(0,9)	(3,1)

Note 5. Frais de personnel

Les frais de personnel incluent en 2021 les rémunérations brutes et charges patronales.

Au cours de l'exercice 2021, une rémunération brute de 200 milliers d'euros a été versée à un mandataire social ; en outre, des rémunérations de 140 milliers d'euros ont été réglées en janvier 2022, au titre des mandats d'Administrateur assumés au cours de l'exercice 2021.

Note 6. Autres charges nettes de gestion

Les autres charges de gestion sont constituées notamment de la convention d'assistance conclue avec la société Agache.

Note 7. Impôt sur les sociétés

7.1 Ventilation de l'impôt

L'impôt sur les sociétés se ventile, selon la présentation adoptée pour le résultat avant impôt, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Avant impôt	(Charge)/ Produit d'impôt	Après impôt
Résultat courant	1 450,8	(18,0)	1 432,8
Résultat exceptionnel	-	-	-
	1 450,8	(18,0)	1 432,8

7.2 Situation fiscale

La société Christian Dior est depuis le 1^{er} janvier 2018 membre du groupe d'intégration fiscale dont la société Agache est société mère intégrante.

Christian Dior calcule et comptabilise sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément, et verse le montant de cet impôt à la société mère intégrante.

Note 8. Participations

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Valeur brute du portefeuille de participations	3 711,1	3 592,2
Dépréciations	(47,5)	(47,7)
Valeur nette du portefeuille de participations	3 663,6	3 544,6

La variation de la valeur nette du portefeuille de participations correspond principalement à l'acquisition de titres LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE (selon les modalités décrites en Note 2.4).

Le portefeuille de participations est détaillé dans le tableau des filiales et participations.

Les méthodes de dépréciation des titres de participation sont décrites en Note 2.4.

L'évolution de la dépréciation du portefeuille est analysée en Note 12.

Note 9. Créances

Le solde des créances s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021			31 déc. 2020
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Créances sur des entreprises liées				
Compte courant d'intégration fiscale	-	-	-	8,4
Autres créances	0,0	-	0,0	-
Total	0,0	-	0,0	8,4

L'échéance de l'ensemble des créances est inférieure à un an.

Note 10. Valeurs mobilières de placement

10.1 Actions auto-détenues

La valeur du portefeuille au 31 décembre 2021, répartie en fonction de l'affectation des titres détenus, s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021			
	Nombre de titres	Valeur brute comptable	Dépréciation	Valeur nette comptable
Actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans déterminés	-	-	-	-
Actions disponibles pour être attribuées aux employés	96 936	16,7	-	16,7
Valeurs mobilières de placement	96 936	16,7	-	16,7

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de mouvement du portefeuille.

10.2 Plans d'options et assimilés

10.2.1 Plans d'options d'achat

L'Assemblée générale de la Société du 30 juin 2020 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant le 29 août 2022, de consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de membres du personnel ou dirigeants des sociétés du Groupe, des options de souscription ou d'achat d'actions dans la limite de 1% du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Chaque plan d'options d'achat a une durée de vie de dix ans. Sous réserve des conditions fixées par le plan, les options sont exerçables, selon les plans, après un délai de quatre ans à compter de l'ouverture du plan.

Aucun plan d'options d'achat ou de souscription d'actions Christian Dior n'était en vie au cours de l'exercice.

Pour l'ensemble des plans, la parité est d'une action pour une option attribuée.

10.2.2 Plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance

L'Assemblée générale du 30 juin 2020 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant le 29 août 2022, de procéder, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel et/ou des dirigeants des sociétés du Groupe, à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre dans la limite de 1% du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Pour les plans postérieurs au 30 novembre 2015, l'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires, quelle que soit leur résidence fiscale, est définitive, sous conditions, au terme d'une période d'acquisition des droits de trois ans, sans période de conservation ultérieure.

Les plans associent attribution d'actions gratuites et attribution d'actions de performance dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire.

Aucun plan d'attribution d'actions gratuites ou d'actions de performance Christian Dior n'était en vie au cours de l'exercice.

S'agissant de l'attribution d'actions existantes, les attributions définitives n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires.

10.2.3 Conditions de performance

La majeure partie des plans d'options d'achat ou d'attribution d'actions gratuites sont assortis de conditions de performance, dont la réalisation est nécessaire à l'obtention définitive du bénéfice de ces plans.

Pour les actions de performance, l'attribution définitive est soumise, outre une condition de présence dans le Groupe, à la réalisation de conditions liées aux performances financières du groupe Christian Dior, les actions de performance ne sont attribuées définitivement que si les comptes consolidés de Christian Dior affichent une variation positive par rapport à un exercice de référence de l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe. La condition de performance est appréciée à périmètre constant, de sorte qu'il n'est pas tenu compte des incidences des acquisitions réalisées au cours des deux années civiles suivant l'exercice de référence et que, de même, est neutralisé l'impact des cessions intervenues au cours de cette même période. Seules les opérations significatives (d'un montant supérieur à 150 millions d'euros) font l'objet d'un retraitement comptable.

Pour les plans mis en place postérieurement au 30 novembre 2015, les actions de performance ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'année civile N+1 suivant la mise en place du plan et l'année civile N+2 affichent une variation positive, par rapport à l'année civile N de mise en place, de l'un ou l'autre des indicateurs suivants mentionnés ci-dessus.

Note 11. Capitaux propres

11.1 Composition du capital social

Le capital social, entièrement libéré, est composé de 180 507 516 actions d'un nominal de 2 euros, dont 130 045 992 actions bénéficient d'un droit de vote double au 31 décembre 2021.

11.2 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)

Capitaux propres au 31 décembre 2020 (avant affectation du résultat)	3 601,2
Résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021	1 432,8
Dividendes distribués pour l'exercice clos le 31 décembre 2020	(722,0)
Effet des actions auto-détenues	0,6
Acompte sur dividendes pour l'exercice clos le 31 décembre 2021	(541,5)
Capitaux propres au 31 décembre 2021 (avant affectation du résultat)	3 771,1

L'affectation du résultat de l'exercice 2020 a été approuvée par l'Assemblée générale mixte du 15 avril 2021.

Note 12. Variation des dépréciations et des provisions

La variation des dépréciations d'actifs et des provisions pour risques et charges au cours de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2021	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Montant au 31 décembre 2021
Participations	47,7	-	0,2	47,5
Dépréciations d'actifs	47,7	-	0,2	47,5
Provision pour charges	10,4	-	10,4	-
Provision pour risques et charges	10,4	-	10,4	-
Total	58,1	-	10,6	47,5

Note 13. Dette financière brute

La dette financière brute s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Emprunts obligataires	-	351,4
Dette financière brute	-	351,4

L'emprunt obligataire, à échéance du 24 juin 2021, a été remboursé par anticipation le 24 mars 2021.

Note 14. Autres dettes

(en millions d'euros)	Total	Montant			Dont charges à payer	Dont entreprises liées
		À 1 an au plus	de 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,8	0,8	-	-	0,6	0,4
Dettes fiscales et sociales	0,1	0,1	-	-	0,1	-
Autres dettes	9,2	9,2	-	-	-	8,8
Dont compte courant d'intégration fiscale	8,8	8,8	-	-	-	8,8
Autres dettes	10,1	10,1	-	-	0,7	9,2

Note 15. Autres informations

15.1 Relations avec les parties liées

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention nouvelle avec les parties liées au sens de l'article R. 123-198 du Code de commerce, d'un montant significatif et à des conditions qui n'auraient pas été des conditions normales de marché.

15.2 Identité des sociétés consolidantes

Dénomination sociale	Siège social	Numéro SIREN
Financière Agache	11, rue François 1 ^{er} 75008 PARIS	775 625 767
Agache	41, avenue Montaigne 75008 PARIS	314 685 454

5. Filiales et participations

<i>(en millions d'euros)</i>	Quote- part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Dividendes encaissés en 2021	Prêts et avances consentis	Cautions et aval donnés
		Brute	Nette			
A. Renseignements concernant les filiales et participations						
1. Filiales						
- Filiales françaises		2,8	2,8	-	-	-
- Filiale étrangère		56,0	8,5	-	-	-
2. Participations						
- LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE		3 548,6	3 548,6	1 458,1	-	-
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations						
- Néant		-	-	-	-	-
Total		3 607,4	3 559,9	1 458,1	-	-

6. Résultat des cinq derniers exercices

<i>(en millions d'euros, sauf résultats par action, exprimés en euros)</i>	31 déc 2017	31 déc 2018	31 déc 2019	31 déc 2020	31 déc 2021
1. Capital					
Montant du capital social	361,0	361,0	361,0	361,0	361,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	180 507 516	180 507 516	180 507 516	180 507 516	180 507 516
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
– par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	-
– par exercice d'options de souscription	-	-	-	-	-
2. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts et charges calculées					
(amortissements, dépréciations et provisions)	6 201,6	1 007,2	1 207,8	947,9	1 440,3
(Produit)/charge d'impôts sur les bénéfices	27,6	(0,1)	5,0	9,8	18,0
Résultat après impôts et charges calculées					
(amortissements, dépréciations et provisions)	6 163,7	1 031,0	1 215,5	934,3	1 432,8
Résultat distribué ^(a)	902,5	1 083,0	6 498,3	1 083,0	1 805,1
3. Résultats par action <i>(en euros)</i>					
Résultat après impôts, mais avant charges calculées					
(amortissements, dépréciations et provisions)	34,20	5,58	6,66	5,20	7,88
Résultat après impôts et charges calculées					
(amortissements, dépréciations et provisions)	34,15	5,71	6,73	5,18	7,94
Dividende brut distribué à chaque action ^(b)	5,00	6,00	34,00 ^(c)	6,00	10,00
4. Personnel					
Effectif moyen <i>(en nombre)</i>	-	-	-	-	-
Montant de la masse salariale ^(c)	9,6	15,6	1,3	0,2	7,2
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	0,0	1,7	2,1	0,1	3,7

(a) Montant de la distribution résultant de la résolution de l'Assemblée générale, avant effet des actions Christian Dior auto-détenues à la date de distribution. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, montant proposé par le Conseil d'administration du 27 janvier 2022 à l'Assemblée générale du 21 avril 2022.

(b) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(c) Incluant les provisions, sur les plans présumés exerçables relatifs aux options d'achat, aux attributions d'actions gratuites et d'actions de performance, comptabilisées en charges de personnel.

(d) Dont 4,80 euros par action à titre ordinaire et 29,20 euros par action à titre exceptionnel.

7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'Assemblée générale de la société Christian Dior,

I. 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 Christian Dior 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 de la performance.

II. 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 1^{er} 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.

III. 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 devons porter 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.

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de point clé de l'audit à communiquer dans notre rapport.

IV. 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.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le 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.

V. 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 financier par délégation 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 Christian Dior par votre Assemblée générale du 15 mai 2003 pour le cabinet MAZARS et du 14 mai 2009 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet MAZARS était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la treizième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaire aux comptes de 1997 à 2008.

VI. 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 la performance 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.

VII. 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 de la performance

Nous remettons au Comité d'audit de la performance 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 de la performance 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 de la performance 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 de la performance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 25 février 2022

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

Guillaume Machin

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Cohen

8. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

À l'Assemblée générale de la société Christian Dior,

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'attache 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.

I. Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

II. Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

1. 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 des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société LVMH, filiale de votre Société

Personnes concernées

MM. Bernard Arnault, Nicolas Bazire et M^{me} Delphine Arnault, Administrateurs de votre Société.

Nature et objet

La convention de prestations de services du 7 juin 2002, modifiée par un avenant du 16 mai 2014, entre votre Société et la société LVMH, relative à des prestations en matière juridique, et, notamment, en droit des sociétés et gestion du service titres, s'est poursuivie en 2021.

La rémunération annuelle est de 72 000 euros toutes taxes comprises. À ce titre, votre Société a supporté une charge de 60 000 euros hors taxes pour l'exercice 2021.

Avec la société Agache

Personnes concernées

MM. Bernard Arnault, Nicolas Bazire et M^{me} Delphine Arnault, Administrateurs de votre Société.

Nature et objet

Convention d'assistance

La convention d'assistance du 27 novembre 1995, modifiée par avenant du 27 mars 2003 puis du 30 juin 2020, entre votre Société et la société Agache, s'est poursuivie en 2021. La rémunération s'est élevée à 2 408 000 euros hors taxes pour l'exercice 2021.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, votre Société a versé à la société Agache au titre de cette convention la somme de 2 910 589 euros toutes taxes comprises.

2. Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Sidney Toledano, directeur général et Administrateur de votre Société

Nature et objet

Clause de non-concurrence

Cette clause de non-concurrence, prise dans l'intérêt de votre Groupe, prévoit le versement pendant douze mois d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois précédant la cessation effective du contrat de travail.

Votre Société n'a supporté à ce titre aucune charge pour l'exercice 2021.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 février 2022

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

Guillaume Machin

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Cohen

Autres informations

Renseignements de caractère général concernant la société et son capital ; bourse

1.	Renseignements concernant la Société	300
1.1	Rôle de la Société dans le Groupe	300
1.2	Informations générales	300
1.3	Informations complémentaires	300
2.	Renseignements concernant le capital	303
2.1	Capital social	303
2.2	Capital autorisé	303
2.3	État des délégations et autorisations données au Conseil d'administration	303
2.4	Identification des porteurs de titres	303
2.5	Titres non représentatifs du capital	303
2.6	Titres donnant accès au capital	303
2.7	Évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices	303
3.	Répartition du capital et des droits de vote	304
3.1	Actionnariat de la Société	304
3.2	Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ..	305
3.3	Nantissement d'actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires	306
3.4	Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle sur la Société	306
4.	Marché des instruments financiers émis par Christian Dior	306
4.1	Marché de l'action Christian Dior	306
4.2	Programme de rachat d'actions	308
4.3	Marché des obligations Christian Dior	308
4.4	Dividende	308
4.5	Évolution du capital social	309
4.6	Performance par action	309

1. Renseignements concernant la Société

1.1 Rôle de la Société dans le Groupe

La société Christian Dior est une société holding qui détient 41,29% du capital et 56,14% des droits de vote exerçables en Assemblée générale de LVMH.

1.2 Informations générales

Dénomination sociale (article 3 des statuts) : Christian Dior.

Siège social (article 4 des statuts) : 30, avenue Montaigne – 75008 Paris. Téléphone : + 33 (0) 1 44 13 22 22.

Forme juridique (article 1 des statuts) : Société Européenne. La Société a été transformée de Société anonyme en Société Européenne le 9 décembre 2014.

Législation de la Société (article 1 des statuts) : Société régie par les dispositions communautaires et nationales en vigueur ainsi que par les statuts.

Registre du commerce et des Sociétés : la Société est identifiée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 582 110 987. Code APE : 6420Z.

Code LEI (Legal Entity Identifier) : 969500WESYQMQ1F2C272.

Date de constitution – Durée (article 5 des statuts) : Christian Dior a été constituée le 8 octobre 1946 pour une durée de 99 ans expirant le 7 octobre 2045, sauf dissolution anticipée ou prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Lieu de consultation des documents relatifs à la Société : les statuts, comptes et rapports, procès-verbaux d'Assemblées générales peuvent être consultés au siège social à l'adresse mentionnée ci-dessus et sur le site internet de la Société pour les informations qui ne font pas partie du présent rapport annuel, à l'exception des procès-verbaux d'Assemblées générales.

Site internet : www.dior-finance.com.

1.3 Informations complémentaires

Le texte des statuts figure *in extenso* sur le site internet de la Société www.dior-finance.com.

Objet social (extrait de l'article 2 des statuts) : la prise et la gestion de participations dans toute société ou organisme commercial, industriel ou financier, dont l'activité directe ou indirecte se rattache à la fabrication et/ou à la diffusion de produits de prestige, par l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, de toutes actions, parts sociales, obligations ou autres titres ou droits mobiliers.

Le Conseil d'administration (extraits des articles 9, 10, 11, 12, 13 et 15)

- La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, nommés pour une durée de trois ans par l'Assemblée générale des actionnaires.

Une personne morale peut être nommée Administrateur, mais elle doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique qui sera son Représentant permanent au sein du Conseil d'administration.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de deux cents actions au moins pendant la durée de son mandat.

Nul ne peut être nommé Administrateur si, ayant dépassé l'âge de quatre-vingt-cinq ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre d'Administrateurs ayant dépassé cet âge. Le nombre des

Administrateurs ayant dépassé l'âge de quatre-vingt-cinq ans ne peut excéder le tiers, arrondi, le cas échéant, au chiffre immédiatement supérieur, des membres du Conseil d'administration. Lorsque cette limite est dépassée, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel elle a été dépassée.

Les fonctions d'un Administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit Administrateur.

Toutefois, en vue d'assurer un renouvellement des mandats aussi égal que possible et, en tout cas, complet pour chaque période de trois ans, le Conseil aura la faculté de déterminer, en séance, un ordre de sortie par tirage au sort chaque année, d'un tiers des membres. Une fois le roulement établi, les renouvellements s'effectuent par ancienneté de nomination.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'Administrateurs, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire, lesquelles sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un Président dont il fixe la durée des fonctions laquelle ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le Président du Conseil d'administration ne peut être âgé de plus de soixante-quinze ans. Si le Président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Président, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel elle a été atteinte. Sous réserve de cette disposition, le Président du Conseil est toujours rééligible.

Le Président du Conseil d'administration préside les réunions du Conseil, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. 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.

- Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au minimum une fois par trimestre, sur la convocation de son Président.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation.

Les convocations sont faites par tous moyens, huit jours avant la réunion, et mentionnent l'ordre du jour de celle-ci, lequel ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli si tous les Administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion ou s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

Le Conseil d'administration se réunit valablement dès lors que la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés; en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration peut prendre des décisions par consultation écrite, dans les conditions fixées par la réglementation.

- Le Conseil d'administration 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 de son activité et, s'il y a lieu, la raison d'être de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires 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. Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Direction générale (extrait de l'article 15 des statuts)

La Direction générale de la Société est assurée, 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, selon la décision du Conseil d'administration qui choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale. Il en informe les actionnaires dans les conditions réglementaires.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions, ci-après, relatives au Directeur général lui sont applicables.

Le Directeur général peut être choisi parmi les Administrateurs ou non. Le Conseil détermine la durée de son mandat ainsi que sa rémunération. Le Directeur général ne doit pas être âgé de plus de soixante-quinze ans. S'il vient à atteindre cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint cet âge.

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 et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans les 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.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué dont il détermine la rémunération.

Le nombre de Directeurs généraux délégués ne peut être supérieur à cinq.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Ceux-ci disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

Collège des Censeurs (extrait de l'article 14 bis des statuts)

Des Censeurs, au nombre d'un à trois, peuvent être nommés. Les conditions de leur nomination et leur révocation sont soumises aux mêmes règles que celles relatives aux Administrateurs.

Les Censeurs sont convoqués et assistent aux séances du Conseil d'administration où ils ont voix consultative.

Les Censeurs peuvent être consultés par le Président du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et plus généralement sur tous sujets intéressant l'organisation ou le développement de la Société. Les Présidents des comités peuvent également recueillir leur avis sur les sujets relevant de leurs compétences respectives.

Assemblées générales (extraits des articles 17 à 23 des statuts)

Les Assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions prévues par la Loi.

Un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble d'actions représentant 10% au moins du capital souscrit peuvent également demander au Conseil d'administration de convoquer l'Assemblée générale en précisant les points à faire figurer à l'ordre du jour.

Le droit de participer aux Assemblées est subordonné à l'inscription de l'actionnaire dans les registres de la Société.

Un actionnaire peut toujours se faire représenter aux Assemblées générales par un autre actionnaire, son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et/ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée, soit sous forme de papier, soit, sur décision du Conseil d'administration, par télétransmission.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les Assemblées générales pourront également, sur décision du Conseil d'administration, être organisées par visioconférence ou par l'utilisation de moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou, à leur défaut, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet, par le Conseil d'administration ; à défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

L'ordre du jour est arrêté, en principe, par l'auteur de la convocation.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix.

Droits, privilèges et restrictions apportées aux actions (extraits des articles 6, 8, 17 et 30 des statuts)

Les actions sont toutes de même catégorie, nominatives ou au porteur. Les actionnaires disposent d'autant de voix qu'ils possèdent d'actions.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis trois ans au moins, au nom du même actionnaire, ainsi qu'aux actions nominatives attribuées à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Ce droit ne peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, qu'après l'autorisation de l'Assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

Ce droit de vote double cessera de plein droit pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété. Néanmoins, ne fait pas perdre le droit acquis, et n'interrompt pas le délai de trois ans ci-dessus mentionné, tout transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs, au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire au profit de la société absorbante ou de la société bénéficiaire de la scission, ou, selon le cas, au profit de la société nouvelle résultant de l'opération de fusion ou de scission.

Chaque action donne droit à une quotité proportionnelle dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices et du boni de liquidation.

Franchissements de seuil (extrait de l'article 8 des statuts) : indépendamment des obligations légales, les statuts disposent que toute personne physique ou morale venant à détenir un nombre d'actions représentant plus de 1% du capital, doit informer la Société dans un délai de huit jours à compter du franchissement de ce seuil. Cette obligation s'applique chaque fois que la part du capital détenue franchit à nouveau un seuil de 1%. Elle cesse lorsque l'actionnaire concerné atteint le seuil de 60% du capital.

Exercice social (extrait de l'article 24 des statuts) : du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Répartition statutaire des bénéfices (extrait de l'article 26 des statuts) : l'Assemblée générale a la faculté de prélever les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi. Le reliquat du solde, s'il en existe un, est réparti entre tous les actionnaires à titre de dividende, au prorata du capital social représenté par chaque action.

Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires : les statuts ne contiennent aucune disposition soumettant la modification des droits des actionnaires à des conditions plus strictes que la Loi.

Dispositions régissant les modifications du capital social : les statuts ne contiennent aucune disposition soumettant les modifications du capital à des conditions plus strictes que la Loi.

2. Renseignements concernant le capital

2.1 Capital social

Au 31 décembre 2021 et au 27 janvier 2022, le capital social de la Société s'élevait à 361 015 032 euros divisé en 180 507 516 actions de 2 euros de nominal chacune, entièrement libérées. Les actions émises par la Société relèvent toutes d'une seule catégorie. Parmi ces 180 507 516 actions, 130 045 992 actions avaient un droit de vote double au 31 décembre 2021.

2.2 Capital autorisé

Au 31 décembre 2021, le capital autorisé de la Société s'élevait à 481 015 032 euros, divisé en 240 507 516 actions de 2 euros de valeur nominale.

Le capital autorisé correspond au montant maximal que pourrait atteindre le capital social en cas d'utilisation par le Conseil d'administration de la totalité des autorisations et délégations de compétence votées par l'Assemblée générale lui permettant d'augmenter le montant.

2.3 État des délégations et autorisations données au Conseil d'administration

Cet état figure au paragraphe 1.11. « Récapitulatif des délégations et autorisations financières en cours et de leur utilisation » du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

2.4 Identification des porteurs de titres

L'article 8 des statuts autorise la Société à mettre en œuvre une procédure d'identification des détenteurs de titres, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

2.5 Titres non représentatifs du capital

La Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital social.

2.6 Titres donnant accès au capital

Aucun titre donnant accès au capital n'était en vie au 31 décembre 2021.

2.7 Évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices

(en euros)	Nature des opérations	Nombre d'actions	Variation du capital		Capital après opération	
			Nominal	Prime	Montant	Nombre cumulé d'actions
Au 31 décembre 2018					361 015 032	180 507 516
Exercice 2019	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516
Exercice 2020	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516
Exercice 2021	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516
Au 31 décembre 2021					361 015 032	180 507 516

3. Répartition du capital et des droits de vote

3.1 Actionnariat de la Société

Au 31 décembre 2021, le capital était constitué de 180 507 516 actions :

- 174 616 544 actions étaient sous forme nominative pure ;
- 2 048 203 actions étaient sous forme nominative administrée ;
- 3 842 769 actions étaient au porteur.

Compte tenu des titres auto-détenus, 180 410 580 actions bénéficiaient du droit de vote, dont 130 045 992 actions à droit de vote double.

Au 31 décembre 2021, la répartition du capital est la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote ^(a)	% du capital	% des droits de vote
Groupe Familial Arnault	175 997 947	305 491 769	97,50	98,40
- dont Financière Agache	173 288 273	300 239 043	96,00	96,71
Auto-détention	96 936	-	0,05	-
Autres actionnaires	4 412 633	4 964 803	2,45	1,60
Total au 31 décembre 2021	180 507 516	310 456 572	100,00	100,00

(a) Droits de vote exerçables en Assemblée.

Au 31 décembre 2021, 189 actionnaires nominatifs possédaient au moins 100 actions.

Sous réserve de ce qui est indiqué au paragraphe 3.4. ci-dessous, à la connaissance de la Société :

- aucun actionnaire ne détenait au moins 5% du capital et des droits de vote au 31 décembre 2021 ;
- il n'existe aucun actionnaire détenant directement, indirectement ou de concert 5% ou plus du capital ou des droits de vote ;
- il n'existe aucun pacte d'actionnaires portant sur au moins 0,5% du capital ou des droits de vote ni aucune action de concert.

Au 31 décembre 2021, les membres du Conseil d'administration détenaient directement, à titre personnel et au nominatif, moins de 0,55% du capital social et des droits de vote de la Société.

Au 31 décembre 2021, la Société détenait 96 936 de ses propres actions comptabilisées en valeurs mobilières de placement, avec pour objectif principal la couverture de plans d'options d'achat d'actions et de plans d'attribution d'actions gratuites. Conformément à la Loi, ces actions sont privées du droit de vote.

Au 31 décembre 2021, les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, détenaient, dans le cadre de plans d'épargne entreprise et au nominatif au titre des actions gratuites identifiées comme ayant

été attribuées en vertu d'une autorisation de l'Assemblée générale postérieure à la Loi du 6 août 2015, moins de 0,02% du capital social.

La société Financière Agache a informé le 7 décembre 2021 la Société qu'elle avait franchi directement à la hausse, le 30 novembre 2021, par suite de la fusion-absorption de la société Le Peigné, le seuil statutaire de 96% du capital social et détenir au 30 novembre 2021 directement 173 288 273 actions Christian Dior représentant 300 037 596 droits de vote, soit 96,00% du capital et 96,69% des droits de vote théoriques de la Société.

Aucune offre publique d'achat ou d'échange, ni aucune garantie de cours n'ont été effectuées par des tiers sur les actions de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et au 27 janvier 2022.

Les principaux actionnaires de la Société disposent de droits de vote identiques à ceux des autres actionnaires.

Afin d'assurer le respect des droits de chacun des actionnaires, la Charte du Conseil d'administration prévoit la nomination d'au moins un tiers d'Administrateurs indépendants. En outre, le Comité d'audit de la performance doit compter au moins deux tiers de membres indépendants et le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations une majorité de membres indépendants.

3.2 Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Au 31 décembre 2021

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG ^(a)	% droits de vote exerçables en AG ^(a)
Groupe Familial Arnault	175 997 947	97,50	305 491 769	98,37	305 491 769	98,40
- dont Financière Agache	173 288 273	96,00	300 239 043	96,68	300 239 043	96,71
Auto-détention	96 936	0,05	96 936	0,03	-	-
Public au nominatif	609 596	0,34	1 161 766	0,37	1 161 766	0,37
Public au porteur	3 803 037	2,11	3 803 037	1,22	3 803 037	1,22
Total	180 507 516	100,00	310 553 508	100,00	310 456 572	100,00

(a) AG : Assemblée générale.

Au 31 décembre 2020

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG ^(b)	% droits de vote exerçables en AG ^(b)
Groupe Familial Arnault ^(a)	175 997 947	97,50	302 885 655	98,41	302 885 655	98,44
- dont Financière Agache	171 917 039	95,24	296 518 401	96,34	296 518 401	96,37
Auto-détention	96 936	0,05	96 936	0,03	-	-
Public au nominatif	620 938	0,34	1 015 256	0,33	1 015 256	0,33
Public au porteur	3 791 695	2,10	3 791 695	1,23	3 791 695	1,23
Total	180 507 516	100,00	307 789 542	100,00	307 692 606	100,00

(a) Outre les actions et droits de vote détenus par la société Financière Agache, qui a absorbé la société Semyrhamis à effet du 15 décembre 2020, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 2,26% du capital de la Société et 2,08% des droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) AG : Assemblée générale.

Au 31 décembre 2019

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG ^(b)	% droits de vote exerçables en AG ^(b)
Groupe Familial Arnault ^(a)	175 997 947	97,50	307 844 959	98,45	307 844 959	98,48
- dont Semyrhamis	154 458 339	85,57	267 057 672	85,41	267 057 672	85,44
Auto-détention	96 936	0,05	96 936	0,03	-	-
Public au nominatif	633 819	0,35	960 068	0,31	960 068	0,31
Public au porteur	3 778 814	2,09	3 778 814	1,21	3 778 814	1,21
Total	180 507 516	100,00	312 680 777	100,00	312 583 841	100,00

(a) Outre les actions et droits de vote détenus par Semyrhamis, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 11,93% du capital de la Société et 13,04% des droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) AG : Assemblée générale.

3.3 Nantissement d'actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires

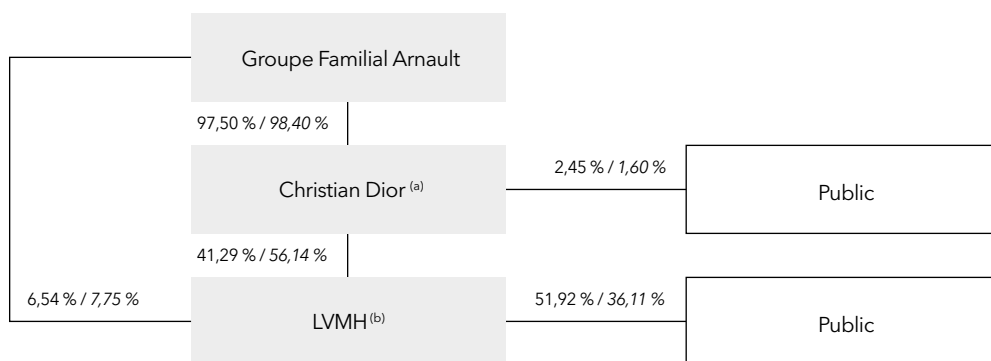
La Société n'a connaissance d'aucun nantissement portant sur des actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires.

3.4 Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle sur la Société

Au 31 décembre 2021, le Groupe Familial Arnault, composé de la Famille Arnault et de sociétés contrôlées par elle, détenait, directement et indirectement, 97,50% du capital de la Société (soit 175 997 947 actions) et 98,40% des droits de vote exerçables

en Assemblée, dont 96,00% du capital de la Société (soit 173 288 273 actions) et 96,71% des droits de vote exerçables en Assemblée, directement par l'intermédiaire de la société Financière Agache.

L'organigramme ci-dessous présente de manière simplifiée la structure de l'actionnariat au 31 décembre 2021 (% en capital/% en droits de vote exerçables en Assemblée) :



(a) Auto-détention : 0,05% sur la base du capital statutaire au 31 décembre 2021.

(b) Auto-détention : 0,25% sur la base du capital statutaire au 31 décembre 2021.

4. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior

4.1 Marché de l'action Christian Dior

Au cours de l'exercice 2021, les marchés boursiers mondiaux ont dans l'ensemble fortement progressé, avec des performances inégales selon les places. Ils ont bénéficié du soutien apporté par des politiques monétaire et budgétaire accommodantes et par le redémarrage de l'activité économique, malgré une recrudescence de la pandémie de Covid-19 avec l'apparition de deux nouveaux variants et une forte hausse des contaminations dans le monde. Les marchés américains et européens ont augmenté de plus de 20% en 2021, tandis que le marché chinois et les marchés émergents étaient en baisse.

L'année 2021 a vu le retour de l'inflation, favorisé par une demande soutenue et par la hausse sensible des prix de l'énergie et des matières premières. Malgré des contraintes au niveau des chaînes d'approvisionnement et des tensions sur les marchés du travail, les principales économies ont renoué avec leur niveau d'activité d'avant pandémie. Les taux de croissance du PIB ressortent à 5,9% au niveau mondial, à 5,6% aux États-Unis et à 5,2% en zone euro.

Face au regain de l'inflation, les principales banques centrales ont commencé à infléchir leur discours et à évoquer la réduction voire l'arrêt des programmes d'achat d'actifs et le relèvement des taux d'intérêt directeurs. Aux États-Unis, un nouveau plan de relance budgétaire de 1 900 milliards de dollars est venu soutenir la demande, tandis qu'en Europe les règles budgétaires ont été suspendues jusqu'à fin 2022.

Dans ce contexte de résurgence de l'inflation, les taux de rendement des emprunts d'État européens ont nettement rebondi, le taux à 10 ans allemand passant de -0,6% en début d'année 2021 à un niveau proche de 0% au troisième trimestre pour finir l'année à -0,2%. Le taux italien à 10 ans a atteint un pic à 1,2% en fin d'année après avoir débuté l'année à 0,5%. Aux États-Unis, le taux de rendement de l'emprunt d'État à 10 ans s'est rapidement approché du niveau de 2,0% à la fin du premier trimestre et a clôturé l'année à 1,5%, en hausse d'environ 0,6 point sur un an.

En 2021, l'euro s'est déprécié face au dollar US durant le second semestre, terminant l'année à 1,137 dollar US, après avoir atteint le niveau de 1,233 dollar US pour un euro dans les premiers jours de l'année.

Après un fort rebond en début d'année, l'économie chinoise a nettement ralenti au second semestre en raison notamment de l'essoufflement du secteur immobilier et de ses problèmes de solvabilité, de nouveaux confinements et d'une nouvelle politique gouvernementale visant à réorienter les ressources et à limiter l'endettement de certains secteurs.

Le Japon a également vu sa croissance limitée par une demande intérieure freinée par les mesures de confinement.

Les cours du baril de pétrole ont témoigné de la forte progression des prix de l'énergie, alimentée par une demande soutenue par la reprise de l'activité économique mondiale. Le prix du baril de pétrole a augmenté de plus de 50% en 2021, pour clôturer l'année à 75 dollars.

L'or a quant à lui baissé de 4%, sans réelle tendance, passant de 1 896 dollars US l'once à fin 2020 à 1 828 dollars US l'once à fin 2021.

Dans cet environnement, le cours de l'action Christian Dior a enregistré une forte hausse de 61% entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2021, à comparer à des hausses respectives de 21,0% et 23,4% pour les deux indices Eurostoxx 50 et Euronext 100. Dans le même temps, l'indice S&P 500 gagnait 26,9%, le Topix japonais 10,4% et le Shanghai SE 180 était en baisse de 5,2%. L'action Christian Dior a clôturé le 31 décembre 2021 à 730 euros. La capitalisation boursière de Christian Dior s'élevait à la même date à 131,8 milliards d'euros.

Marché des titres de l'émetteur

L'action Christian Dior est cotée sur Euronext Paris – compartiment A (code Reuters : DIOR.PA; code Bloomberg : CDI FP; code ISIN : FR0000130403).

En outre, des options négociables portant sur les actions Christian Dior sont échangées sur le MONEP.

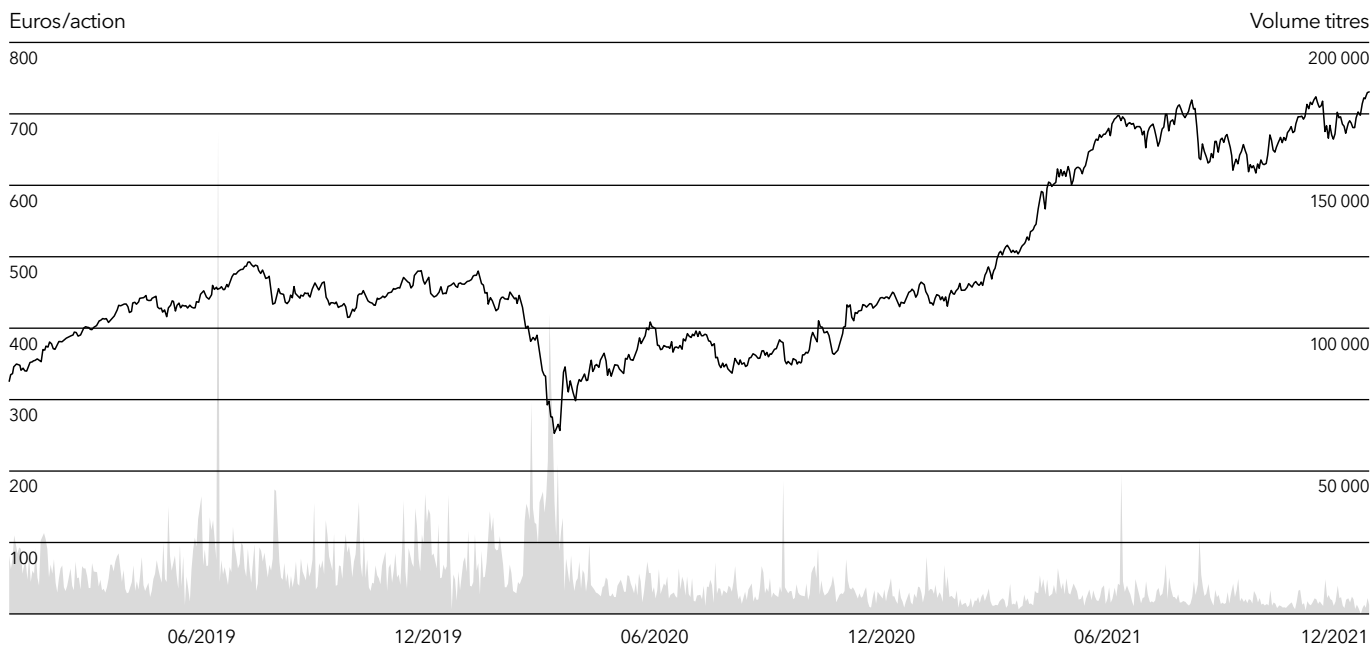
Nombre de titres et capitaux échangés sur Euronext Paris et évolution des cours depuis douze mois

	Cours d'ouverture 1 ^{er} jour (en euros)	Cours de clôture dernier jour (en euros)	Cours le plus haut ^(a) (en euros)	Cours le plus bas ^(a) (en euros)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)
Janvier 2021	458,6	431	470	427,6	184 020	82
Février 2021	437,2	460,4	468	433	102 984	47
Mars 2021	466,2	517	519	466,2	113 714	57
Avril 2021	518	611	629,5	513,5	171 442	100
Mai 2021	612,5	664,5	668	587,5	171 074	107
Juin 2021	667,5	679	717	660	214 880	147
Juillet 2021	685	684	703,5	641	175 692	119
Août 2021	686,5	638	728	625,5	170 556	114
Septembre 2021	642,5	624	684,5	609,5	140 588	91
Octobre 2021	615,5	677,5	677,5	607	91 628	59
Novembre 2021	679	666	731,5	664	114 308	80
Décembre 2021	674	730	733,5	660,5	104 830	73

Source : Euronext.

(a) Cours en séance.

Évolution du cours de l'action Christian Dior et volume de titres Christian Dior négociés à Paris



Capitalisation boursière

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2018	60 271
Au 31 décembre 2019	82 456
Au 31 décembre 2020	82 059
Au 31 décembre 2021	131 770

4.2 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, la Société n'a acquis, ni cédé aucune action en 2021.

4.3 Marché des obligations Christian Dior

Au 31 décembre 2021, il n'existe aucune obligation émise par Christian Dior faisant l'objet d'une cotation en bourse.

4.4 Dividende

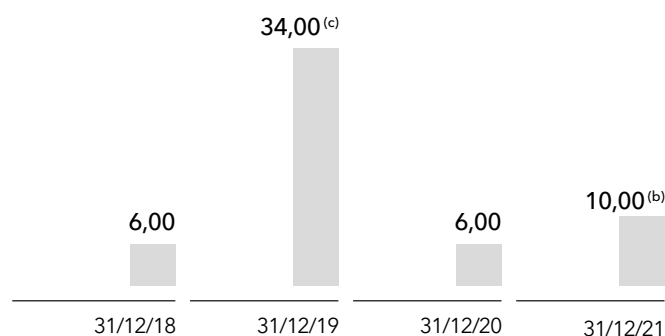
Il est proposé de distribuer un dividende brut en numéraire de 10 euros par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Sur la base d'un nombre d'actions de 180 507 516 composant le capital social au 31 décembre 2021, le montant brut du dividende

en numéraire de Christian Dior s'élèverait ainsi à 1,8 milliard d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, avant effet de l'auto-détention.

Historique des dividendes versés au titre des exercices 2018 à 2021

Exercice	Dividende ^(a) brut en numéraire par action (en euros)	Dividende brut en numéraire mis en distribution (en millions d'euros)
31 décembre 2021 ^(b)	10,00	1 805
31 décembre 2020	6,00	1 083
31 décembre 2019	34,00 ^(c)	6 137
31 décembre 2018	6,00	1 083

- (a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.
 (b) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 21 avril 2022.
 (c) Dont 4,80 euros à titre ordinaire et 29,20 euros à titre exceptionnel.

Dividende^(a) brut en numéraire par action (en euros)

- (a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.
 (b) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 21 avril 2022.
 (c) Dont 4,80 euros à titre ordinaire et 29,20 euros à titre exceptionnel.

La Société a une politique constante de distribution de dividende, visant à assurer aux actionnaires une rémunération stable, tout en les associant à la croissance du Groupe et, le cas échéant, à la survenance d'événements exceptionnels.

Conformément aux dispositions en vigueur en France, les dividendes et acomptes sur dividendes se prescrivent par cinq ans au profit de l'État.

4.5 Évolution du capital social

Au 31 décembre 2021, le capital de la société Christian Dior s'élevait à 361 015 032 euros, constitué de 180 507 516 actions de 2 euros de valeur nominale.

Le nombre d'actions est resté inchangé au cours de l'exercice.

4.6 Performance par action

(en euros)	2021	2020
Résultat net, part du Groupe après dilution	27,40	10,70
Dividende	10,00 ^(a)	6,00
- dont dividende versé à titre ordinaire	10,00	6,00
- variation/exercice précédent	+66%	+25%
Cours le plus haut (en séance)	733,50	479,80
Cours le plus bas (en séance)	427,60	252,40
Cours au 31 décembre (cours de clôture)	730,00	454,60
- variation/exercice précédent	+60,6%	-0,5%

- (a) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 21 avril 2022.

Déclaration du Responsable du Rapport annuel

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Rapport annuel sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée ;

Nous attestons, à notre connaissance, que 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 le Rapport de gestion figurant en page 9 présente 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.

Paris, le 30 mars 2022

Par délégation du Directeur général

Aymeric LE CLERE

Directeur financier

Christian Dior

30, avenue Montaigne - Paris 8^e